

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / Markkinointi

Markus Lähtevänoja

KESTÄVÄN KEHITYKSEN MERKITYS JA MAHDOLLISUUDET: CASE
RADISSON BLU MARINA PALACE HOTEL TURKU

OPINNÄYTETYÖ 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

LÄHTEVÄNOJA, MARKUS

Kestävän kehityksen merkitys ja mahdollisuudet: case
Radisson Blu Marina Palace Hotel Turku

Opinnäytetyö

63 sivua

Työn ohjaaja

Lehtori Liisa Luotonen

Toimeksiantaja

Radisson Blu Marina Palace Hotel Turku

Joulukuu 2010

Avainsanat

kestävä kehitys, palvelujenmarkkinointi, kilpailuetu, hotellipalvelut, vastuullinen liiketoiminta

Kestävästä kehityksestä on tullut näkyvä osa yritysten liiketoimintaa ja yritykset pyrkivät luomaan vihreää ja vastuullista mielikuvaa toiminnastaan yhä enemmän. Kestävään kehitykseen voidaan rinnastaa monia termejä, joita yritysmaailmassa nykyään käytetään, kuten yrityksen yhteiskuntavastuu ja yrityskansalaisuus. Vaikka kestävä kehitys ei ole uusi asia, voidaan sen merkitystä kilpailuetuun pohtia. Erityisesti kestävä kehityksen rooli palveluyrityksissä, on tullut esille viime vuosien aikana teollisten tuotteiden rinnalle. Markkinoinnin avulla kestävä kehitys voidaan hyödyntää tehokkaammin, kilpailuedun saavuttamiseksi.

Opinnäytetyössä tutkittiin Rezidor -hotelliketjuun kuuluvan turkulaisen hotelli Radisson Blu Marina Palacen kestävä kehityksen toimintoja ja mahdollisuuksia kilpailuedun parantamiseksi markkinoinnin avulla. Tärkeimmät pääkohdat työssä olivat palvelutuotteen roolin määrittäminen asiakassegmenteille, vihreään markkinointiin tutustuminen ja kestävä kehityksen mahdollisuuksien hyödyntäminen markkinoinnin avulla. Lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin vastuullisen liiketoiminnan roolia nykypäivänä ja sen tulevaisuuden näkymiä.

Koska Radisson Blu Marina Palacella on oma kansainvälinen kestävä kehityksen ohjelmansa, opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut keksiä uusia toimenpiteitä, vaan vahvistaa mielikuvaa siitä, kannattaako palveluyrityksen olla vastuullinen ja vihreä. Opinnäytetyön tuloksena syntyi laaja kuva kestävä kehityksen mahdollisuuksista ja merkityksestä liiketoiminnan kannalta. Oikein kohdistetuilla ja hyvillä palveluratkaisuilla voidaan kilpailuetua saavuttaa ja kestävä kehitys voidaan pitää tärkeänä tulevaisuuden kannalta.

ABSTRACT

KYMENLAAKSO AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Administration

LÄHTEVÄNOJA, MARKUS

The Meaning and Potential of Sustainable Development:
Case Radisson Blu Marina Palace Hotel Turku

Bachelor's thesis

63 pages

Supervisor

Liisa Luotonen, Senior Lecturer

Commissioned

Radisson Blu Marina Palace Hotel Turku

December 2010

Keywords

sustainable development, responsible business, services
marketing, competitive advantage, hotel services

In today's business ethics sustainable development plays an important role and companies are trying to be more and more responsible and green in their actions. Sustainable development can be related to many concepts in business, such as corporate governance, responsible business and corporate responsibility. Although sustainable development isn't a newcomer, its meaning in the business scene can be thought of as new. Especially, the role of sustainable development in service companies has unfolded and taken part in the markets, as industry companies earlier. Competitive advantage can be gained with marketing actions which are related to sustainable development.

This thesis studies sustainable development actions and the potential to improve competitive advantage through marketing actions, in Rezidor's hotel Radisson Blu Marina Palace Turku. The most important aims were to determine a service product's role to customer segment, get acquainted with green marketing and make the most of sustainable development potential in marketing. In addition, the thesis reviews the present-day role and prospects of sustainable development.

Since Radisson Blu Marina Palace has its own international responsible business programme, the idea is not to discover new actions, but to confirm the picture of green and responsible actions in a service company. The method of use for this thesis was in many respects a case study. The outcome was a wide picture of sustainable development potential and significance in business. A competitive advantage can be reached with a properly directed and good service settlement and the value of sustainable development needs to be seen valid also in the future.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	4
1.1	Opinnäytetyön tavoite	5
1.2	Opinnäytetyön rakenne	5
2	HOTELLI MARINA PALACE TURKU	5
2.1	Rezidor Hotel Group	6
2.2	S-Ryhmä ja Sokotel	7
2.3	Radisson Blu	7
3	KESTÄVÄ KEHITYS	8
3.1	Kestävän kehityksen määritelmä	9
3.2	Kestävän kehityksen ohjelma	10
3.3	Kestävä kehitys hotelli Marina Palacessa	11
3.3.1	Joutsenmerkki	12
3.3.2	Tapahtumat vuonna 2011	12
3.4	Sidosryhmät kestävän kehityksen tukena	13
3.5	Kestävän kehityksen trendi	16
4	MARKKINOINNIN MÄÄRITYS	18
4.1	Palvelutuote	19
4.2	Palvelupaketti	20
4.2.1	Palvelupaketti kestävän kehityksen näkökulmasta	21
4.2.2	Laajennettu palvelutarjooma	22
4.3	Segmentointi	23

4.3.1	Asiakasryhmät	24
4.3.2	Kestävää kehitystä yritysasiakkaille	27
4.4	Markkinointistrategia	28
4.5	Vihreä markkinointi	29
4.5.1	Vihreän markkinoinnin viisi I:tä	30
4.5.2	Vihreän yrityksen imago	32
5	PROFILOITUMINEN KESTÄVÄLLÄ KEHITYKSELLÄ	33
5.1	Maine	33
5.2	Kilpailuetu	33
5.3	Kilpailu eettisyydestä	34
5.4	Kestävän kehityksen tulevaisuus	39
6	KESTÄVÄ KEHITYS OSAKSI LIIKETOIMINTAA	40
6.1	Laatukokemus ja lisäarvon tuottaminen	41
6.2	Tuotteistaminen	43
6.3	Kestävän kehityksen hinnoittelu	44
6.4	Kestävän kehityksen seuraava taso	45
6.4.1	Vihreät yritysmallit	47
6.4.2	Yhteiskunnallisen käyttäytymisen tasot	50
6.4.3	Uudet vihreät strategiat	52
7	LOPPUPÄÄTELMÄT JA KEHITYS IDEAT	56
7.1	Tavoitteen saavuttaminen	56
7.2	Ehdotukset toiminnan kehittämiseksi	58
	LÄHTEET	61

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön lähtökohtana on tutkia kestäväää kehitystä, Turussa sijaitsevan hotelli Radisson Blu Marina Palacen kilpailuetuna ja sitä, voidaanko kestäväällä kehityksellä saavuttaa konkreettista hyötyä ja millä markkinoinnin keinoilla se voidaan saavuttaa. Kestävä kehitys ei ole käsitteenä kovinkaan uusi, vaan jo vuonna 1994 valmistuneessa Professori Pentti Malaskan johtamassa työryhmässä laadittiin muistio kestäväan kehityksen määrittelemiseksi. Muistiossa todetaan: *Kestävä kehitys on maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet.* (Kestävä kehitys 1994, 3.)

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi kestäväan kehityksen, koska yritysmaailmassa kestävästä kehityksestä on tullut yhä tärkeämpi ja näkyvämpi osa yritysten toimintaa. Kiinnostusta aiheeseen lisäsi myös se, että en itse ollut tietoinen ja vakuuttunut siitä, mitä yritysten esiintuomalla kestäväällä kehityksellä oikeasti tarkoitetaan. Olen aloittanut työsuhteen hotelli Marina Palacessa vastaanottovirkailijana 9.3.2010.

Ongelmana voidaan pitää sitä, että kestäväan kehityksen avulla saatava liiketaloudellinen hyöty saattaa jäädä usein vähäiseksi, koska sitä ei osata kohdistaa tarpeeksi tehokkaasti asiakkaille. On vaikea uskoa, että kestäväan kehityksen rooli ja syy olla mukana yrityselämässä, olisi pelkästään yhteisen hyvän lisääminen. Vaikka kestävä kehitys on ollut jo vuosia vahvasti näkyvillä yritysmaailmassa ja sen yhteydessä käytetään lukuisia nimityksiä kuten, yrityksen yhteiskuntavastuu, yrityskansalaisuus, responsible business ja corporate responsibility, sen soveltaminen kilpailuetuna on vaativaa ja sen avulla markkinoiminen voi unohtua yrityksiltä. Uudempana näkökulmana tutkimuksessa voidaan pitää sitä, että opinnäytetyö ottaa kantaa palveluyrityksen kestäväan kehityksen toimintaan. Kestäväan kehitykseen liittyvät asiat ovat olleet enemmän näkyvissä teollisuuden kuin palvelun aloilla, koska konkreettinen tuote on palvelua helpompi mukauttaa kestäväan kehityksen vaatimalla tavalla.

Viime vuosina on ollut havaittavissa vastuulliseen matkailuun liittyviä trendejä, jonka mukaan hotellitkin ovat kehittäneet palveluitaan. Tästä herää kuitenkin kysymys, kuten Elisa Juholin (2004, 16) teoksessaan Cosmopolis – Yhteiskuntavastuusta yritys-

kansalaisuuteen toteaa: ”Onko kysymys uudesta muotiasiasta vai onko taustalla jotain syvempää, ehkä moraalin uudelleen syntymistä tai peräti uusi vaihe ihmiskunnan arvoissa?” Onko hotellin tärkeää olla edelläkävijä vai tuleeeko sen muuttaa liiketoimintamallejaan vasta sitten, kun asiakkaat sitä vaativat?

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Työni tavoitteena on löytää ne markkinoinnin keinot, joilla kestävä kehitys voidaan sisällyttää hotellin liiketoimintaan ja kilpailuedun saavuttamiseen. Tavoitteena on myös löytää parhaat kohteet, joihin markkinointi kohdistetaan. Koska kestävä kehitys toteutetaan hotelli Marina Palacessa operatiivisella tasolla, sitä on mahdollista markkinoida tehokkaasti ja sen avulla voidaan differoida palvelutarjoomaa paremmin. Opinnäytetyön tavoitteena ei ole keksiä uusia ekologisia ja vastuullisia toimenpiteitä, vaan vahvistaa ja hyödyntää jo olemassa olevia ominaisuuksia. Tavoitteena tutkimuksessa on rakentaa kuva siitä, miksi kestävä kehitys on tärkeää nykypäivän liiketoiminnassa ja mitä se merkitsee yritykselle ja sitä kautta myös asiakkaille.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäiseksi tutkin kestävä kehityksen teoriaa sekä analysoin hotellin olemassa olevia responsible business toimintoja. Tämän jälkeen selvitän palvelujen markkinoinnin teoriaa, jonka avulla kestävä kehitys tulisi markkinoida. Tästä syntyy kahden teorian yhtenäinen kuva, jota on mahdollista hyödyntää käytännössä. Tutkin työnsäni erityisesti sitä, miten kestävä kehityksen avulla on mahdollista saavuttaa hyötyä win-win periaatteella, mitä kestävällä kehityksellä tarkoitetaan nykypäivän yrityskulttuurissa, missä kaikessa sitä voidaan hyödyntää, kenelle sitä tulee markkinoida ja miten vihreä markkinointi eroaa perinteisestä markkinoinnista.

2 HOTELLI MARINA PALACE TURKU

60-luvulla Turun kaupunki osti Linnankatu 30 ja 32 tontit, jolloin pitkään suunniteltu rakennushanke suurhotellista Aurajoen rannalle toteutui. Tämän jälkeen perustettiin Oy Hotelli Marina Ab, jonka perustajina olivat maaherra Esko Kulovaara, Höyrylaiva Oy Bore sekä Helsingin Osuuspankki. Osakekumppaneiksi ryhtyivät vielä myöhemmin Oy Yhtyneet Ravintolat Ab ja Oy Silja Line Ab. Kaupunki vuokrasi tontin yhtiöl-

le 60 vuodeksi ja vuonna 1972 hotellin rakentaminen aloitettiin arkkitehtien Jaakko ja Unto Rantasen piirrosten pohjalta ja rakennustoimisto A. Puolimatka Oy:n toimesta. Vuonna 1974 pidettiin viralliset avajaiset ja Hotelli Marina Palace ehti toimia 23 vuotta Arctia-hotelliketjussa, kunnes vuonna 1997 Scandic osti Arctia hotellit, jolloin Marinasta tuli Scandic Hotel Marina Palace. (Talonesittely Radisson Blu Marina Palace Hotel.)

Vuoden 2004 elokuussa Scandic Hotel Marinan liiketoiminta lopetettiin. Rakennuksen tulevaisuudesta käytiin tiukkaa keskustelua ja entiseen hotelliin suunniteltiin jopa vanhusten palvelutaloa. Hotellin pelastajaksi löytyi turkulainen liikemies Heikki Salmela, joka osti rakennuksen. Hotellitoiminnan jatkajaksi ryhtyi Radisson SAS -hotelliketju (nyk. Blu), joka talon peruskorjauksen jälkeen vuonna 2006 aloitti hotellitoiminnan rakennuksessa. Radisson Blu Marina Palace Hotel on tällä hetkellä rakennuksessa vuokralaisena ja vuokranantajana toimii Oy Marina Ab, jonka toimitusjohtajana työskentelee Jukka Nikkanen. (Talonesittely Radisson Blu Marina Palace.)

2.1 Rezidor Hotel Group

Rezidor Hotel Group on yksi maailman nopeimmin kasvavista majoitusalan yrityksistä, sen omistuksessa on tällä hetkellä yli 400 hotelliä 62 maassa. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa hotellien lukumäärä 500 hotelliin vuoteen 2015 mennessä. Rezidorin pääkonttori ja samalla ketjujohto sijaitsee Brysselissä. Yhtiötä hallinnoivat osakkeenomistajat (58 %) ja yhdysvaltalainen perheyrittäjä Carlson Company (42 %). (Radisson Blu Hotels & Resorts Finland 2008 Employee Handbook.)

Rezidorin alaisuudessa toimii viisi hotellibrändiä Euroopassa, Lähi-idässä ja Afrikassa: Radisson Blu, Park Inn, Regent, Country Inn ja uusimpana ketjuna Missoni. Hotellibrändit eroavat toisistaan ja Suomessa toimivan Radisson Blu -brändin tavoitteena on olla nykyaikainen, korkeatasoinen ja uudistuksellinen. Radisson Blu on Rezidorin suurin hotelliketju, jonka yksiköt vaihtelevat pienistä boutique hotelleista suuriin kaupunkimaamerkkeihin. Radisson Blu -ketjun pääkilpailijoita ovat Hilton, Marriott, Sheraton ja Sofitel. (Radisson Blu Hotels & Resorts Finland 2008 Employee Handbook.)

2.2 S-Ryhmä ja Sokotel

Radisson Blu Hotellit ovat osa S-ryhmää ja hotellien liiketoiminnasta Suomessa vastaa Sokotel Oy, joka on SOK:n majoitus- ja ravitsemistoimintaan keskittyvä tytäryhtiö. S-ryhmä muodostuu alueosuuskaupoista ja vuonna 1904 perustetusta Suomen osuuskauppojen keskuskunnasta tytäryhtiöineen. S-ryhmä on merkittävä suomalainen osuustoiminnallinen kaupanalan yritysryhmä ja sen tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen, asiakasomistajilleen. S-ryhmän perusarvoja ovat asiakaslähtöisyys, kumppanuus, uudistuminen, tuloksellisuus ja vastuullisuus. (Sokotel Oy:n Sokos Hotellit; HR-tiimi 2008 Tervetuloa taloon opas.)

2.3 Radisson Blu

Ensimmäinen Radisson hotelli avattiin vuonna 1960 Kööpenhaminaan, joka toimi silloin nimellä Radisson SAS Royal. Tällä hetkellä Radisson Blu Hotels & Resorts -yritysryhmään kuuluu yli 170 hotellia. Suomessa toimii seitsemän Radisson Blu-hotellia; kolme Helsingissä ja yksi Espoossa, Turussa, Vaasassa ja Oulussa. Radisson SAS-hotellit vaihtoivat asteittain nimensä ja visuaalisen ilmeensä Radisson Blu:ksi uusien yritysjärjestelyjen takia, jotta viimeiset linkit vanhaan Radisson SAS-nimeen saatiin katkaistua. Yrityksen missiona on tarjota yritys- ja vapaa-ajan matkustajille valikoima erinomaisia palvelutuotteita, jotka ovat hyvää vastinetta rahoille ja samalla kuitenkin taataan hyvää tuottoa omistajille ja osakkeenomistajille. (Radisson Blu Hotels & Resorts Finland 2008 Employee Handbook.)

Radisson Blu on ensimmäisen luokan täyden palvelun hotellibrändi, joka erottuu kilpailijoistaan tuotteillaan ja palvelukonsepteillaan. Hotelliketju lupaa asiakkailleen sataprosenttisen tyytyväisyystakuun ja Yes I Can! -henkisen palvelun, joka toimii samalla ketjun visiona ja brändin kulmakivenä. Yes I Can! -vision tarkoituksena on kohdella jokaista asiakasta jokaisessa asiakaspalvelutilanteessa positiivisella asenteella ja pitää huolta siitä, että asiakkaalle voidaan aina sanoa Kyllä!. Radisson Blu Hotels & Resorts:n perusarvot asiakaspinnassa ovat: host, fresh, easy ja grazy. (Radisson Blu Hotels & Resorts Finland 2008 Employee Handbook.)

3 KESTÄVÄ KEHITYS

Kestävän kehityksen periaate tuli julkisuuteen vuonna 1987, Gro Harlem Brundtlandin johtaman YK:n komission ansiosta. Periaatteen tarkoituksena oli, että nykypolven on pystyttävä tyydyttämään perustarpeensa niin, että siitä ei synny vaaraa tuleville sukupolville. Vuonna 1992 YK:n ympäristö- ja kehityskonferenssissa Rio de Janeirossa hyväksyttiin asiakirjat, joissa täsmennettiin periaatteet maailman ympäristöä ja kehitystä koskevista asioista. Konferenssissa hyväksyttiin myös toimintaohjelma, joka koskee maapallon tärkeimpiä ympäristöongelmia 21. vuosisadalla, luonnon monimuotoisuuden turvaamissopimus ja ilmastonmuutossopimus. Ilmastonmuutossopimuksesta tuli ensimmäinen maailmanlaajuinen kestävän kehityksen sopimus, joka asetti myös erityisvaatimuksia Suomen energia- ja liikennepolitiikalle. (Facta tietopalvelu.)

Vuoden 1992 konferenssissa muodostettiin myös sveitsiläisen miljonäärin Stephan Schmidheiny'n aloitteen pohjalta Business Council for Sustainable Development yhdistys, jonka tarkoituksena oli tuoda kestävä kehitys mukaan yritysmaailmaan. Sadat yritysjohtajat ottivat osaa kokoukseen ja tuhannet olivat kiinnostuneet siitä, kuinka yhtiöt voisivat paremmin hoitaa ympäristöään. Tästä syntyi välitön reaktio, jossa suuri määrä yhtiöitä lupautui toimiin, jotka vähentäisivät ympäristön kuormittamista. (Esty – Winston 2006, 13.)

Vuonna 2002 järjestettiin uusi ympäristö- ja kehityskonferenssi Johannesburgissa. Konferenssissa kävi kuitenkin nopeasti selville, että kymmenen vuoden takaiset päätökset eivät olleet onnistuneet, niin kuin oli suunniteltu. Huolimatta siitä, että monet yhtiöt olivat omaksuneet ympäristöpolitiikan toimintaansa ja jopa vähentäneet saastuttamista, yritysmaailmaan oli kuitenkin juurtunut kyyninen mieliala ympäristöä koskevia asioita kohtaan. Kun tutkittiin, minkä takia kymmenen vuotta sitten alkanut innostus kestävään kehitykseen oli laantunut, huomattiin, että suurin osa kirjoista ja artikkeleista oli koskenut vain win-win -lopputulosta. Keskustelua oli tapahtunut vain ympäristöllisen ajattelun hyödyistä, sen vaikutusten vähentämisestä sekä rahan säästämisestä. Oli selvää, että yksipuolinen liiketoimintastrategia ei tulisi toimimaan pitkäaikaisesti ilman tieteellistä tarkkuutta. (Esty - Winston 2006, 14.)

3.1 Kestävän kehityksen määritelmä

Kestävä kehitys on ehditty jo nimetä moneen kertaan viime vuosikymmenten aikana ja siihen liitetään usein termejä kuten: yhteiskuntavastuu, yrityskansalaisuus, yritysvastuu, corporate governance, corporate social responsibility ja responsible business. Moninaisen terminologian myötä, asialle on syntynyt monenlaisia tulkintoja. Elisa Juholin teoksessaan ”Cosmopolis – Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen” puhuu käytöstavoista, eli siitä, miten yritys käyttäytyy ympäristöään ja sidosryhmiä kohtaan. Juholin toteaa myös, että yritykset on mahdollista nähdä kansalaisina ja sen avulla päätellä, miten ne vastaavat niihin kohdistuneisiin odotuksiin tai vaatimuksiin. (Juholin 2004, 13.)

Suomen kestävän kehityksen toimikunta jakaa kestävän kehityksen kolmeen osaan. Ekologisesti kestävän kehityksen perusehtoina ovat luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen ja ihmisen taloudellisen ja kaiken aineellisen toiminnan sopeuttaminen maapallon luonnonvaroihin ja luonnon sietokykyyn. Yhteiskunnallisesti oikeudenmukaisen kehityksen tarkoituksena on taata ihmisille yhdenvertaiset mahdollisuudet oman hyvinvointinsa luomiseen, perusoikeuksien toteutumiseen ja elämän perusedellytysten hankkimiseen sekä mahdollisuuden tasa-arvoiseen osallistumiseen ja vastuunottoon päätöksenteossa omassa maassa ja maailmanyhteisössä. Ihmisen henkisesti uudistuva kehitys takaa ihmisille vapaan henkisen toiminnan, eettisen kasvun sekä kulttuurillisen moninaisuuden säilyttämisen. (Kestävä kehitys 1994, 3.) Lisäksi EU:lla on oma kestävän kehityksen strategiansa, jonka tärkeimpiä kysymyksiä ovat ilmastomuutos, puhtaat energiamuodot, kansanterveys, sosiaalinen syrjäytyminen, väestön muutos ja maahanmuutto, luonnonvarojen hallinta sekä kestävän liikenteen ja maailmanlaajuisen köyhyyden hallinta (Fakta tietopalvelu).

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan yhteiskunnallinen vastuullisuus on muutakin kuin kaikkien lainsäädännöllisten velvoitteiden täyttämistä. Ministeriö puhuu siitä, kuinka yritys voi mennä vielä pidemmälle ja sijoittaa enemmän henkilöresursseihin, ympäristöön ja sidosryhmiin. Tämän avulla on mahdollista saavuttaa hyötyjä, jotka koituvat taloutta, ympäristöä ja sosiaalista toimintaa koskevasta toiminnasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Yrityksen tulosta ja toimintaa tarkasteltaessa voidaan puhua triple bottom line eli kolmoistilinpäätöksen periaatteesta. Yrityksen on toimittava taloudellisesti terveellä pohjalla, sen täytyy minimoida tai jopa eliminoida ympäristöhaittansa ja sen täytyy vastata sidosryhmiensä odotuksiin. Nämä johtavat siihen, että yritykset omaehtoisesti tekevät jotain sellaista, mitä niiltä ei virallisesti vaadita ja sen avulla vahvistavat olemassaolon oikeuttaan ja turvaavat toimintansa jatkuvuuden. (Juholin 2004, 14.)

Yhteiskuntavastuu voidaan myös jakaa kolmeen eri ideologiaan. Klassisen ideologian pohjana on omistajalähtöisyys, jolloin omistajille luodaan lisäarvoa asiakkaiden avulla. S-ryhmän toiminta-ajatuksena on: ”*tuottaa palveluja ja etuja sitoutuneille asiakasomistajille*” Neoklassinen ideologia pyrkii olemaan sidosryhmälähtöinen. Tämän ideologian mukaan yrityksen tavoitteena on tyydyttää osakkeenomistajat ja muut sidosryhmät. Tarja Ketola (2005, 20) toteaa, että sidosryhmät eivät ole tasavertaista asemaltaan ja omistajien etu on ensisijaista. Myös sidosryhmien vaativaisuutta epäillään ympäristöä koskevissa asioissa. Kolmantena ideologiana voidaan pitää kestävän kehityksen ideologiaa. Sen tarkoituksena on luoda laajaa vastuuta ja yrityksen tarkoituksena ei ole saavuttaa taloudellista voittoa, vaan sen tulee lisätä yhteiskunnan hyvinvoinnin määrää. On kuitenkin huomattava, että yritykset ovat vasta siirtymässä sidosryhmälähtöiseen ajatteluun ja laajan vastuun ideologia saattaa olla seuraava tulevaisuuden kehitysaskel. Vaikka yrityksen ensisijainen tehtävä on yhä pitää omistajat ja rahoittajat tyytyväisinä, voidaan kestävää kehitystä toteuttaa yhdessä, muiden sidosryhmien kanssa.

3.2 Kestävän kehityksen ohjelma

Yksi lukuisista Radisson Blu Hotels & Resorts -ketjujen palvelukonsepteista on vuonna 2001 lanseerattu Responsible Business, Radisson Blu ympäristö- ja yhteiskuntavastuu. Konseptin periaatteena on antaa työkalut joilla vastata muun muassa yhteiskunnan ympäristösäädöksiin ja asiakkaiden alati kasvavaan huoleen ympäristöstä. Vastuullisen toiminnan avulla kaikilla osa-alueilla tuetaan tuloskehitystä ja säästöä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Esimerkkinä vastuullisuudesta Radisson Blu -ketjun hotellit ovat kaikki pohjoismaisella joutsenmerkillä varustettuja. Responsible Business -ohjelman avulla pyritään ottamaan vastuuta henkilökunnan ja asiakkaiden terveydestä ja turvallisuudesta, vastuullisuutta yhteiskunnallisissa ja eettisissä asioissa yrityksenä

ja yhteisönä sekä vähentämään negatiivisia ympäristövaikutuksia. (Responsible Business Manual 2008.)

Responsible Business -ohjelman olemassa oloa perustellaan sillä, että ilman vastuullisuutta ei voi olla muutosta ja pitkän aikavälin tuloksellisuutta ei ole mahdollista saavuttaa. Lisäksi sitä pidetään henkilökohtaisena ja ammatillisena vastuuna, että asiat tehdään Yes I Can -filosofian mukaan ja asioista pidetään huolta. Vuonna 2000 entinen YK:n pääsihteeri, Kofi Annan totesi, että liiketoiminta ei ole erillään muusta yhteiskunnasta, vaan ne ovat riippuvaisia toisistaan. Lisäksi on pidettävä yhteistä huolta siitä, että liiketoiminnan rooli on luoda parempaa tulevaisuutta yhteiskunnan rohkaisemana. Tänä päivänä ongelmat kuten lapsityövoima, kaupankäynnin eettisyys ja ilmastonmuutos ovat niin merkittäviä asioita, että ne koskettavat ihmisiä globaalisti. (Responsible Business Report 2009, 5.)

3.3 Kestävä kehitys hotelli Marina Palacessa

Marja-Liisa Järvenpään (2010, Sokotel Oy) mukaan yrityksen vastuullisuus sisältyy yrityksen arvoihin, visioon, missioon ja strategiaan. Vastuullisuutta ohjataan selkeiden toimintaperiaatteiden, -mallien ja -ohjeiden avulla. Ylimmän johdon tulee olla sitoutunut asiaan ja huolehtia henkilöstön sitouttamisesta. Tämän lisäksi vastuullisuutta tulee myös mitata luotettavasti ja niistä tulee raportoida avoimesti ja läpinäkyvästi. (Järvenpää, 2010.)

Hotellin näkyvämpiä kestäväan kehitykseen liitettäviä ominaisuuksia ovat vuonna 2009 saavutettu pohjoismainen joutsenmerkki ja Rezidorin oma responsible business -ohjelma, joka toimii myös yhtenä hotellin palvelukonsepteista. Kestävän kehityksen kannalta tärkeimmistä ravintolatuotteista on paikan päällä pulloitettu ja valmistettu fresh-vesi, jota tarjotaan ruokailijoille ja jonka tarkoituksena on vähentää muovipullojen kulutusta. Muita asiakkaalle selvästi näkyviä kestäväan kehityksen kannalta tärkeitä ominaisuuksia ovat energian- ja vedenkulutusratkaisut hotellihuoneissa sekä aamiaisella tarjottavat luomu- ja lähiruokatuotteet. Henkilökunnan kannalta tärkein responsible business -toiminto on jokavuotinen syyskuussa järjestettävä kansainvälinen responsible business action month -kampanja, jolloin kuukauden ajan kestäväan kehityksen toiminnot ovat erityisasemassa. Syyskuun aikana hotelli järjestää erilaisia tempauksia työntekijöille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Responsible business näkyy asiakkaille visuaalisesti erilaisten mainosten avulla, sekä childhood- ja nälkäpäiväke-

räyksen kautta. Vuoden aikana hotellin toiminnoissa ovat näkyneet myös monet kampanjat kuten: maailman ympäristöpäivä 5.6, Unicefin Jano-kampanja 28.4.–9.5., Earth hour 27.3. ja Joutsenmerkin 20-vuotiskampanja viikoilla 40–41.

3.3.1 Joutsenmerkki

Yksi näkyvimmistä ja laajimmista kestäväan kehitykseen liittyvistä ominaisuuksista hotelli Marina Palacessa on pohjoismaiden yhteinen ympäristömerkki, Joutsenmerkki. Joutsenmerkin visiona on kestävä kehitys ja sen avulla pyritään ohjaamaan kuluttajia ja muita ostajia valitsemaan viisaasti ympäristön kannalta. Vuonna 1989 perustettu merkki on siirtynyt viime vuosina myös palveluihin kuten hotelleihin ja ravintoloihin. Taloustutkimuksen vuonna 2010 tekemän tutkimukseen mukaan, suomalaiset arvostavat Joutsenmerkkiä viidenneksi parhaana brändinä. (Markkinointi&Mainonta, 2010) Marina Palace saavutti ympäristömerkin vuonna 2009 ja Radisson Blu on Suomen ensimmäinen hotelliketju, jonka kaikki hotellit ovat ympäristömerkittyjä.

Verrattuna Joutsenmerkittömään hotelliin, joutsenmerkityssä hotellissa kiinnitetään huomiota moneen kestäväan kehityksen kannalta tärkeään asiaan. Tärkeimmät toimenpiteet koskevat energiankulutusta, veden ja kemikaalien käyttöä sekä tuotteiden hankintaa. Hotellin käytettävän energian määrää on rajoitettu, energiankulutusta seurataan ja energian säästökohteita etsitään jatkuvasti. Samoin vedenkulutukselle on asetettu rajoituksia ja kemikaalit käyttävät automaattisia annostelulaitteita. Talotekniikassa suositaan aika- ja tarveohjauksia sekä uusiutuvan energian lähteitä. Tuotteiden osalta pyritään hankkimaan tuotteita, joiden alkuperä tunnetaan ja jotka eivät kuormita ympäristöä kuten luomua ja reilun kaupan tuotteita. Aamiaispöydässä ei käytetä kertakäyttöisiä tuotteita, sekajätteen määrä pidetään minimissä ja jätteiden lajittelu on suunniteltua. (Joutsenmerkitty Hotelli.)

3.3.2 Tapahtumat vuonna 2011

Turussa järjestään 31.1–2.2.2011 pohjoismainen konferenssi, jonka teemana on kestävä kehitys Itämeren alueella. ”*Ratkaisuja lähellä, yhdessä - Pohjoismainen kestäväan kehityksen konferenssi Itämeren alueella esittelee kestäviä käytännöllisiä ratkaisuja ja inspiroi osallistujia käyttämään paikallisia ratkaisuja yhdessä muiden sidosryhmien kanssa. Tapahtuma mahdollistaa ratkaisujen toteuttamisen käytännössä.*” (Ratkaisuja2011) Radisson Blu Marina Palace toimii konferenssin yhteistyö-

kumppanina tarjoten majoituspalveluita konferenssivieraille. Tapahtuma on hotellille yksi vuoden tärkeimmistä, ja sen aikana hotelli voi tuoda esille omaa toimintaansa kestävä kehityksen kannalta katsottuna.

Toinen tärkeä tapahtuma hotellille on Turun toimiminen Euroopan kulttuuripääkaupunkina yhdessä Tallinnan kanssa vuonna 2011. Koko vuoden kestäväällä tapahtumalla on suurta merkitystä hotellille niin taloudellisesti kuin imagollisesti. Kulttuuripääkaupunki-hankkeessa on vahvasti otettu huomioon ekologisuus ja vastuullisuus. ”*Laajasti ymmärretty saavutettavuus ja kulttuurinen tasa-arvoisuus ovat Turku 2011 -arvoja, joiden varaan hyvinvoivaa kulttuuripääkaupunkia rakennetaan. Turku 2011 toteutetaan myös ekologisesti vastuullisesti. Ympäristökysymyksiä sekä Itämeriteemaa käsitellään myös kulttuuripääkaupunkiohjelman hankesisällöissä. Lisäksi hankkeille on tehty saavutettavuus- ja ympäristöohjeistukset.*” (Turku 2011 opas.)

Kolmantena tärkeänä tapahtumana voidaan pitää Skål:n kansainvälistä maailman-kongressia, joka järjestetään Turussa 18.9.–22.9.2011. Skål on matkailun ja turismin ammattilaisten kansainvälinen järjestö, joka on perustettu vuonna 1934. Jäseniä järjestössä on noin 20 000, 85:stä eri maasta. Myös Skål:n kongressissa ovat luonto ja vastuullisuus vahvasti mukana. Kongressin mainoslauseena toimii: ”*Turku.2011.Naturally.*” (72nd Skål international world congress.)

3.4 Sidosryhmät kestävä kehityksen tukena

Sidosryhmäajattelun pohjalla on avoimuus ja vastuullisuus, jotka usein liitetään yhteen. Nykypäivänä yritykset joutuvat arvioimaan, keille ne ovat tilivelvollisia ja miten sidosryhmiä voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Avoimella toiminnalla yritys rakentaa luottamusta sidosryhmissään, kun taas sulkeutuneet ja yhteistyöhön haluttomat organisaatiot koetaan helposti vihamieliseksi ja niiden toimia aletaan epäillä. (Juholin 2005, 196.)

Rezidor jakaa sidosryhmänsä kahdeksaan ryhmään, joille on asetettu omat vastuullisen liiketoiminnan menettelytavat ja tavoitteet. Sidosryhminä toimivat työntekijät, asiakkaat, kiinteistönomistajat, osakkeenomistajat, hankkijat, viranomaiset, yhteisö ja ympäristö. Sidosryhmien tehtävät ja roolit Rezidorin (Responsible Business Manual) mukaan ovat seuraavia:

Työntekijöitä koulutetaan ja johdetaan siten, että he pystyvät tekemään tiedostettuja ja oikeita valintoja ympäristön ja sosiaalisten asioiden kannalta, niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. Tavoitteena on reilu ja tasapuolinen kohtelu, turvattu ja turvallinen työympäristö, harjoittelu ja urakehitys sekä reilu palkka. (Responsible Business Manual 2008.)

Asiakkaita informoidaan responsible business -ohjelmasta ja heidän pääsyään osalliseksi ohjelmaan helpotetaan. Asiakkaiden keskuudessa tavoitteena on johtava palvelu, joka sisältää arvoa rahalle, joustavaa lähestymistä, ympäristövastuullisuutta, hyvää globaalia näkyvyyttä, etuja ja reiluja ohjelmia lojaaleille asiakkaille. (Responsible Business Manual 2008.)

Kiinteistönomistajat nähdään yhteistyökumppaneina, joiden kanssa etsitään innovatiivisia ratkaisuja, jotka tyydyttävät taloudellisesti, ympäristöllisesti ja sosiaalisesti vastuullisia päämääriä. Tämän avulla saadaan hyvää palautetta kiinteistönomistajalta ja turvallisuustaso pidetään korkeana. (Responsible Business Manual 2008.)

Osakkeenomistajille ja investoijille luvataan ajankohtaista, tarkkaa ja läpinäkyvää tietoa vastuulliseen liiketoimintaan liittyvistä riskeistä ja mahdollisuuksista. Tavoitteena on rehellinen tieto, yritysvastuu, korkea pääoman tuottoastetta investoinneissa ja riskien minimointia. (Responsible Business Manual 2008.)

Tavarantoimittajilta vaaditaan tuotteita, joiden ympäristökuormitus on mahdollisimman pieni elinkaaren aikana. Lisäksi tavarantoimittajien tulee olla ympäristöllisesti ja sosiaalisesti vastuullisia. Tämä johtaa reiluun ja tasavertaiseen kohteluun sekä arvoa tuottavaan hinnoitteluun. (Responsible Business Manual 2008.)

Viranomaisilta odotetaan lainsäädännöllisesti oikeaa toimintaa niin paikallisesti kuin kansainvälisesti. Erityisesti tärkeitä kohteita ovat työoikeus, terveys ja turvallisuus, ihmisoikeudet ja ympäristö. (Responsible Business Manual 2008.)

Aktiivinen osallistuminen ja rooli kansainvälisessä yritys yhteisössä ovat tärkeitä, kuten myös lahjoitukset paikallisten yhteisöjen keskuudessa. Tämän avulla saavutetaan aktiivinen osa yhteiskuntaa, johon liittyy vahvasti sponsorointi, infrastruktuurin ja paikallisen houkuttelevuuden ylläpitäminen. (Responsible Business Manual 2008.)

Ympäristön vuoksi pyritään jatkuvasti kehittämään toimintoja, jotka koskevat energiaa, vedenkulutusta, kemikaaleja, kulutusta ja jätehuoltoa. Myös resurssitehokkuus, luonnon monimuotoisuuden suojelu, vastuullinen ostotoiminta ja kestävä kuljetus ovat osa ympäristöä. Näiden toimintojen avulla negatiivinen vaikutus ympäristöä kohtaan voidaan pitää mahdollisimman alhaisena. (Responsible Business Manual 2008.)

Tunnistamalla ja luokittelemalla sidosryhmänsä hotelli pystyy paremmin vaikuttamaan toimintaansa. Sidosryhmistä käytetään usein nimitystä stakeholderit ja ennen niitä kutsuttiin kohderyhmiksi. Sidosryhmäajattelun tarkoituksena on painottaa vuorovaikutteisuutta ja molemminpuolista riippuvuutta. Sidokset syntyvät eri tavoin ja eri syihin vedoten, esimerkiksi työsuhteesta, omistajuudesta, asiakkuudesta tai muusta kumppanuudesta. Myös sidoksen ominaisuudet vaihtelevat usein. Sidokset voivat olla kiinteitä tai löyhiä tai niitä voidaan pitää yritykselle välttämättömänä tai hyödyllisenä. Sidosryhmäajattelu antaa yritykselle lisää eri osapuolten käytössä olevia resursseja, kuten tietoa, osaamista ja ammattitaitoa, näkemyksiä, rahaa tai muuta materiaa. Vastaavasti sidosryhmät odottavat yritykseltä vastapalveluksia kuten, palkan, sijoitusten tuoton, osallistumisen tai vaikutusvallan muodossa. (Juholin 2004, 196.)

Kestävän kehityksen kannalta sidosryhmäajattelu saattaa olla yksi tärkeimmistä asioista sen tuottaman hyödyn kannalta. Toisaalta se on myös vaativaa, koska yrityksen tulisi saada kaikki sidosryhmänsä toimimaan kyseisen ideologian mukaan. Henkilöstönsä ja asiakkaansa yritys voi valita itse, mutta muut tulevat omistuspohjan, markkinoiden, toimintaympäristön tai lainsäädännön kautta. Sidosryhmäajattelun toimintaan vaikuttaa erityisesti se, nähdäänkö sidosryhmät mahdollisuutena vai velvollisuuden kautta. Erityiset velvollisuusryhmät, kuten henkilöstö, omistajat ja monet viranomaiset määräytyvät lainsäädännön tai jonkun muun moraalisen velvoitteen pohjalta, jolloin heillä on legitiimi oikeus vaatia yritykseltä asioita. Mahdollisuusryhmät luokitellaan sen mukaan, miten niillä on mahdollisuus käydä dialogia yrityksen kanssa. Ryhmät voivat olla samoja kuten velvollisuusryhmässä, esimerkiksi henkilöstön kanssa käyty keskustelu on mahdollisuus, mutta samalla siihen velvoitetaan lailla. Tärkeän toimivasta sidosryhmäajattelusta tekee myös se, että osa ryhmistä saattaa muodostua riskiryhmäksi ja sitä myöten ongelmaryhmäksi. Riskiryhmiä syntyy kun tyytymättömät ihmiset järjestäytyvät ja alkavat esittää vaatimuksia tai uhkauksia. Riskien realisoituessa syntyvät ongelmaryhmät, jolloin ihmiset lopettavat asiakas- tai työsuhteen tai vetävät rahansa pois. (Juholin 2005, 199.)

Eri sidosryhmien asemat suhteessa yritykseen voivat vaihdella. Riskiryhmistä voidaan siirtyä mahdollisuusryhmään onnistuneen dialogin tuloksena tai velvollisuusryhmästä voidaan siirtyä riskiryhmäksi, koska yritys ei ole pystynyt täyttämään ryhmän odotuksia. Muuttuvassa maailmassa intressit, teemat ja sidosryhmät vaihtelevat tilanteesta toiseen, mikä muuttaa niiden asemaa yrityksen sidosryhmänä. (Juholin 2005, 200.) Hotellin määrittäessä sidosryhmänsä kestävä kehityksen vaatimalla tavalla, on dialogin käyminen merkittävää, ja se vaatii jatkuvaa yhteydenpitoa ja vuorovaikusta.

Sidosryhmäanalyysin avulla voidaan selvittää ryhmien tai niiden edustajien tietoja, asenteita ja sitoutumista sekä odotuksia yritystä kohtaan. Sidosryhmäanalyysissä selvitetään ensimmäiseksi sidosryhmien tietämystä yrityksestä, mielipiteitä ja asenteita yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista sekä arvioita tulevaisuudesta. Toiseksi arvioidaan sidosryhmien sitoutumista ja lojaalisuutta yritystä kohtaan. Viimeiseksi tarkastellaan sidosryhmien odotuksia yritystä kohtaan, kuten esimerkiksi, miten yrityksen tulisi toimia ja kehittää toimintaansa, miten ryhmät itse haluaisivat toimia tai vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä millaista vuorovaikutusta ne toivovat yrityksen kanssa ja millaisia käytäntöjä ne toivoisivat. Analyysissä voidaan huomioida myös yksittäisiä ja ajankohtaisia kysymyksiä, kuten esimerkiksi kestävä kehitys. Jos hotellin päästrategiana olisi kestävä kehitys, olisi oleellista, että keskeisten sidosryhmien näkemyksiä ja suhdetta yritykseen selvitettäisiin. Analyysin avulla selviää myös ne sidosryhmät, joiden sitoutuminen olisi tärkeää, mutta jotka suhtautuvat yritykseen kriittisesti. Kyseisiä sidosryhmiä ei tulisi jättää omaan arvoonsa, koska joskus ne voivat ratkaista kiistellyn asian satunnaisella käyttäytymisellään. (Juholin 2005, 201.)

3.5 Kestävän kehityksen trendi

Yksi tämän opinnäytetyön tärkeimmistä kysymyksistä on, kannattaako hotellin olla vihreä ja vastuullinen. Tripadvisorin vuonna 2009 tekemä kysely 1200 yhdysvaltalaiselle matkailijalle, antaa pientä osviittaa siitä, tulisiko ekologiseen matkailuun panostaa. Pienestä otannasta ja kohdemaasta riippumatta kyselyn tulokset herättävät ajatuksia. Mielenkiintoisimpia vastauksia olivat:

- 72 % vastaajista kyseenalaistaa hotellien ”vihreät” toimintatavat
- 27 % sisällyttää tarkoituksella vihreitä vaihtoehtoja matkasuunnitelmiinsa
- 52 %:n mielestä vihreitä vaihtoehtoja on vaikea sisällyttää matkasuunnitelmiin

- 44 % ei löydä vihreitä matkustusvaihtoehtoja helposti
- 45 % ei vaihda matkasuunnitelmiansa vihreämmiksi, jos se vaatii lisäkustannuksia
- 33 % on valmis käyttämään enemmän rahaa hotelliin, jolla on ekologinen sertifiointi
- 72 % uskoo, että hotellit ovat kiinnostuneempia markkinoimaan itseään ekologisena, kuin toimimaan ekologisena
- 12 % valitsi hotellinsa erityisesti sen ekologisuutensa perusteella
- 37 % uskoi, että ekologistia toimintatapoja noudattavat hotellit ovat erityisen tärkeitä
- 20 % ei välittänyt CO₂-päästöistään, koska matkailu/loma on nautiskelua varten
- 58 % myönsi olevansa ympäristövastuullisempia kotona kuin matkalla

Vastauksista voidaan päätellä, että asiakkaat ovat tiedostuneita ja kiinnostuneita vastuullisista toimintatavoista matkustaessaan. Ongelmana on, että ihmiset ovat yhä skeptisiä kyseisiä toimintatapoja kohtaan ja heidän vakuuttamisensa on hankalaa. Myös pelätyt lisäkustannukset ja lomalla turhaan asioista murehtiminen ovat esteenä kestäville matkailulle. Toisaalta kyselyssä tuli esille joukko asiakkaita, joille vastuullinen matkustaminen on tärkeää, mutta keinot sen toteuttamiseen nähdään hankalina.

PricewaterhouseCoopers:n tekemä tutkimus vuonna 2003 lähes 1000 yritysjohtajalle 43 maassa, kartoitti sitä, miten yritystä tulisi johtaa epävarmoissa oloissa. Kyselystä selvisi, että lähes 80 % yritysjohtajista katsoi kestävä kehityksen olevan välttämätöntä yrityksen tuottavuuden kannalta. Lyhyen tähtäimen tuottavuudesta 70 % oli valmis luopumaan, kunhan yrityksellä on hyvä maine ja omistajien luottamus. (Juholin 2005, 73.)

Suomalainen Image Match julkaisi vuonna 2004 tutkimuksen ”hyvin käyttäytyvät brändit”, jonka tarkoituksena oli selvittää kuluttajien odotuksia yritysten toimintaa kohtaan. Vastaajista 84 % oli sitä mieltä, että vastuullisen toiminnan tulisi olla yrityksille tärkeää. Kuitenkin 81 % vastaajista ei pitänyt yritysten toimintaa riittävän vastuullisena. Vastaajien mielestä vastuullisuudella ei ole negatiivista vaikutusta taloudel-

liseen menestykseen ja sen avulla voidaan oikeasti saavuttaa menestystä. (Juholin 2005, 75.)

Vihreiden markkinoiden koko voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan. Kolmannes kuluttajista pitää vihreitä tuotteita hyvinä. Toinen kolmannes seuraa muita kuluttajia vastahakoisesti tai varovaisesti kohti vihreämpiä ostoksia. Viimeinen kolmannes asettautuu vihreitä tuotteita vastaan tai on jopa tietämättömiä vihreiden tuotteiden tuottamasta viestistä. (Kane 2010, 70.)

Kyseiset tutkimukset osoittavat, että kestäväällä kehityksellä on oikeasti merkitystä yritysmaailmassa ja sen avulla voidaan saavuttaa menestystä. Mielenkiintoista on kuitenkin huomata, että vain harvat yritykset todella pitävät vastuullisuuttaan ensisijaisena kilpailuetuna. Voidaan miettiä, johtuuko se kuluttajien käyttäytymisestä vai yritysten varovaisuudesta.

4 MARKKINOINNIN MÄÄRITYS

Tutkimuksen kannalta olennainen kysymys on, miten hotellin asiakkaat saadaan näkemään ja kokemaan kestävän kehitykseen vaikuttavat asiat positiivisesti, sen vaikuttamatta negatiivisesti laatukokemukseen. Toisille ympäristöä säästävät toimintatavat lisäävät tyytyväisyyttä, mutta toisille tietyistä mukavuuksista luopuminen ei ole mielekästä.

Philip Kotlerin (2005, 8) syvällisemmän vastauksen mukaan, markkinoinnin tehtävä on kohottaa elämisen aineellista tasoa ja parantaa elämän laatua koko maailmassa. Lisäksi hän toteaa, että markkinointi ei luo tarpeita, vaan ne ovat jo olemassa ennen markkinointia. Tässä tapauksessa markkinoinnista tekee vaikeaa se, että harvalla ihmisellä on synnynnäinen tarve valita majoituspalveluja kestävän kehityksen kannalta. Asiakkaan perustarve on kuitenkin saada majoituspalveluja, joten markkinoinnin avulla tuotteeseen voidaan liittää toinenkin tarvetta tyydyttävä ominaisuus – kestävä kehitys.

Hyvä palvelu ja laatu alkavat olemaan jo itsestään selviä, joten yritysten on haettava muita kilpailukeinoja. Eroavaisuudet kilpailijoihin tulisi olla sellaisia, joita on vaikea jäljitellä ja lisäksi niiden tulisi olla jotain ainutlaatuista. Onnistuakseen yrityksen on

osattava kohdistaa ja asemoida tämä spesialiteetti oikeille kohdemarkkinoille. Kohdemarkkinoita voidaan houkutella ulkoasulla, merkinhallinnalla, kyvyllä vahvistaa tarjoustaan useimmilla eduilla sekä kyvyllä rakentaa pitkäaikaisia, keskinäisesti edullisia suhteita asiakkaiden kanssa. Strategian avulla yrityksen tehtävänä on kasvattaa markkinan kokoa, koska uudet asiakkaat ostavat usein markkinajohtajalta. Radisson Blu Marina Palacella on tässä tapauksessa kilpailuetu ulkomaalaisten asiakkaiden keskuudessa, koska Radisson Blu on globaalisti tunnettu hotelliketju. Toinen strategia Kotlerin mukaan on linja, jossa syntyviä innovaatioita seurataan ja ne otetaan hyvin nopeasti käyttöön. Markkinoille tulevat uudet teknologiat uhkaavat usein yritysten asemaa, minkä takia ne tulee kopioida nopeasti. (Kotler 2005, 42.) Jos kestävä kehitys verrataan uuteen innovaatioon tai kehittyvään teknologiaan, on toimenpiteet uskallettava ottaa käyttöön muita aiemmin.

4.1 Palvelutuote

Kilpailukykyä takaamiseksi yrityksen on pystyttävä tuottamaan muita parempia ja haluttavampia palveluita. Olennaista on myös uusiutumiskyky ja palveluiden jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Myös palveluiden ainutlaatuisuutta ja yliverbaalisuutta suhteessa kilpailijoihin voidaan pitää tärkeänä. Yliverbaisuus voidaan saavuttaa, kun laatu, hinnoittelu, palvelun ominaisuudet ja prosessin vastuullisuus on huomioitu. Eräs merkki kilpailukykyä on se, että asiat tehdään muita paremmin. (Loikkanen, Hyytiäinen, Koivusalo 2007, 77.)

Palvelutuotteella ei ole olemassa ennalta tuotettuja ominaisuuksia vaan ainoastaan palvelukonsepteja, palveluprosesseja ja joitakin valmiiksi tuotettuja palvelun osia. Palvelutilanteisiin kuitenkin kuuluu usein fyysisiä tuote-elementtejä, jotka voidaan tuottaa ennalta. Tuote-elementit tulee kuitenkin sijoittaa palveluprosessiin, jolloin asiakkaalle voidaan tuottaa arvoa heidän läsnäollessaan ja vuorovaikutuksessa. Vaikka palveluyritykset pyrkivät tuotteistamaan resurssejaan, niistä syntyy vain vakioituja suunnitelmia, joiden mukaan resursseja käytetään samanaikaisesti toteutuvassa tuotanto- ja kulutusprosessissa. (Grönroos 2001, 92.)

Palvelutuote on kokonaisuus, jonka asiakas ostaa. Siihen kuuluu fyysinen palvelu sekä joukko muita tekijöitä ja mielikuvia, jotka tekevät palvelusta hyödyllisen, haluttavan ja miellyttävän. Siinä vaiheessa kun yritys on muokannut tuotteensa niin, että sen voi helposti myydä, on palvelu vasta tuote. Palvelua ei ole käsitelty tuotteena kovinkaan

pitkään ja usein palvelu koetaankin vain toiminnaksi, joka kuuluu jonkin asian suorittamisen oheen. Palvelutuote erottautuu fyysisestä tuotteesta siinä, että fyysistä tuotetta voi hypistellä ja testata ja tuotteistettua palvelua ja sen sisältöä voi paremmin tarkastella omien tarpeidensa valossa. Palvelutuotteesta voisi puhua myös yrityksen tarjoomasta, joka koostuu maksullisista palveluista, fyysisistä tuotteista tai niiden yhdistelmistä. (Simula, Lehtimäkin, Salo, Malinen 2009, 24-25.)

4.2 Palvelupaketti

Palvelupaketti voidaan jakaa kahteen luokkaan: peruspalveluun tai ydinpalveluun ja lisäpalveluun, josta voidaan käyttää myös nimitystä liitännäispalvelut. Hotellin peruspalveluna ovat majoituspalvelut ja lisäpalveluina toimivat esimerkiksi vastaanottopalvelu, huonepalvelu ja ravintolapalvelu. Laajennettuun palvelutarjoomaan voidaan vielä sisällyttää palveluprosessi sekä asiakkaiden väliset vuorovaikutustilanteet eli palvelun tuotanto- ja toimitusprosessit. Vasta tämän jälkeen asiakkaan kokema palvelun laatu on otettu huomioon. (Grönroos 2001, 227.)

Palvelutuote tarvitsee kolmannen ulottuvuuden erottuakseen kilpailijoista. Kolmannen ulottuvuuden palveluita kutsutaan tukipalveluiksi. Ne ovat usein myös lisäpalveluita, mutta niiden tehtävä on toisenlainen kuin avustavien palveluiden. Tukipalvelut eivät välttämättä helpota ydinpalvelun kulutusta tai käyttöä, vaan niiden avulla lisätään arvoa ja niitä käytetään ainoastaan kilpailukeinona. Tällä tavoin yrityksen on mahdollista erilaistua kilpailijoiden tarjonnasta. (Grönroos 2001, 228.)

Levitt'n tuotteen kerrosmallin mukaan tuotteella on neljä kerrosta: perustuote, odotettu tuote, laajennettu tuote ja mahdollinen tuote. Perustuotteen avulla yritys mahdollistaa liiketoiminnassa mukana olemisen ja sen on täytettävä minimissään asiakkaan odotukset ja vaatimukset. Odotetulla tuotteella yrityksen kannattaa kilpailla, koska perusominaisuudet harvoin tyydyttävät asiakasta ja asiakas usein odottaa enemmän, kuin mitä perustuotteen minimiominaisuudet tarjoavat. Odotetun tuotteen lisäarvo syntyy laadusta, designista ja brändistä. Laajennettu tuote tarjoaa asiakkaalle jotain erityistä, mitä hän ei ole osannut odottaa. Tällä tavoin asiakkaalle syntyy odottamatonta lisäarvoa pyytämättä ja yllätyksenä. Koska tuotetta voidaan jatkuvasti kehittää ja siihen liittää erilaisia ominaisuuksia, on olemassa mahdollisen tuotteen kerros. (Simula, 2009, 27.) Olisiko kestävä kehitys integroitavissa ydinpalveluun tukipalveluna vai olisiko oleellisempaa liittää se lisäpalveluihin? Majoituspalveluun on jo liitetty paljon kestä-

vän kehityksen palveluita, kuten energian- ja vedensäästöratkaisut. Kestävän kehityksen liittäminen tukipalveluihin, kuten kokous- ja ravintolapalveluihin on mahdollista ja sen avulla voidaan saavuttaa myös kilpailuetua.

Oikeanlaisen palvelupaketin suunnittelemiseksi tarvitaan laajennettua palvelutarjontaa, joka konkretisoituu palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa. Tähän peruspakettiin sisältyvät ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tuotteet sekä tukipalvelut ja tukipalvelutuotteet. Palvelupakettia vahvistetaan markkinointiviestinnän avulla, jonka avulla asiakkaita houkutellaan ostoprosessiin ja jonka avulla luodaan myönteistä vaikutusta palvelun kulutukseen ja imagoon. Tästä on tuloksena konkreettinen tuote, joka sisältää toivottavat piirteet ja tarjoaa niitä hyötyjä, joita asiakas etsii. Tuotanto- ja toimitusprosessin kannalta on tärkeää valmentaa organisaatio sellaiseksi, että laajennettu palvelutarjonta on mahdollista toteuttaa. Organisaation valmentamiseen kuuluu riittävien resurssien luontia ja uuden palvelutarjonnan sisäistä markkinointia, jotta työntekijät hyväksyvät sen ja sitoutuvat sen tuottamiseen. (Grönroos 237, 2001.)

4.2.1 Palvelupaketti kestävän kehityksen näkökulmasta

Kestävän kehityksen konkretisoimiseksi ja tuotteistamiseksi ehdotan palvelupakettia, jossa yhdistyy mahdollisimman monta hotellin vastuullista toimintoa. Palvelupaketissa otetaan huomioon jokainen palvelutuotteen kerros ja palveluprosessin vaihe. Tämä tarkoittaa sitä, että kestävä kehitys käsitetään tukipalveluna, jolloin sen tehtävänä on lisätä arvoa ja luoda kilpailuetua. Palvelupaketin ydinpalveluita ovat majoitus- tai kokouspalvelut. Kestävän kehityksen kannalta majoitusominaisuuksiin voidaan liittää informaatiota siitä, että Marina Palace on joutsenmerkitty hotelli ja hotellihuoneen energian- ja vedenkulutus on tarkoin suunniteltua. Jos ydinpalveluna ovat kokouspalvelut, voidaan kestävä kehitys tuoda esille kokoustilojen suunnittelulla, kokouksessa käytettävillä materiaaleilla ja teknologialla. Ravintolapalvelut toimivat usein lisäpalveluna, jolloin kokousta pitävälle ryhmälle tulisi suunnitella ruokailumenut kestävä kehitystä silmällä pitäen. Ruokatuotteiden tulisi olla luomua, lähellä tuotettuja ja noudattaa mahdollisesti Radissonin Blu:n omaa smart food -palvelukonseptia, jossa ruokalajit suunnitellaan siten, että niistä saatavat ravintoaineet ovat tasapainossa ja auttavat jaksamaan. Lopuksi asiakas voisi lahjoittaa saamansa goldpoints plus -pisteensä hiilijalanjäljen pienentämiseksi carbon neutral -yhtiön avulla tai lahjoittaa pienen summan jollekin paikalliselle hyväntekeväisyyskohteelle, kuten vaikka Itämeren suojeluun.

Grönroosin (2001, 228) mukaan avustavien ja tukipalveluiden välinen ero ei ole aina selvä. Toisinaan ydinpalvelua avustava palvelu saattaa muuttua toisessa yhteydessä tukipalveluksi. Avustavan palvelun tehtävänä on luoda pohja ydinpalvelulle ja tukipalvelun tehtävänä on toimia kilpailuetuna. Ilman tukipalvelua ydinpalvelua voidaan yhä käyttää, mutta se saattaa johtaa siihen, että kokonaispalvelupaketti näyttää mielenkiinnottomalta ja kilpailukyvyttömältä.

4.2.2 Laajennettu palvelutarjooma

Palvelupaketin asettaminen seuraavalle tasolle johtamisen kannalta, vaatii huomiota palvelun saatavuuteen, asiakkaan osallistumiseen ja vuorovaikutukseen palveluorganisaation kanssa. Näistä kolmesta osatekijästä ja peruspaketista käytetään yhdessä nimitystä laajennettu palvelutarjooma. Onnistuakseen palvelutarjoomaan osatekijät on mukautettava kohdesegmenttien asiakkaiden hyötyjen mukaan. (Grönroos 2001, 229.)

Laajennetun palvelutarjoomaan osatekijöihin on vaativampaa muokata ominaisuuksia kestävän kehityksen kannalta, koska monet tekijät ovat jo suunniteltuja. Esimerkiksi paikan saavutettavuus pysyy vakiona, mutta fyysisten resurssien käytön helppoutta voidaan modifioida kestävän kehityksen mukaan. Kokoustilojen, sisäänkäynnin ja ravintolan ulkonäköä ja sisustusta on mahdollista muokata siten, että asiakkaalle muistutetaan kestävän kehityksen huomioimisesta. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista palvelun saatavuuden kannalta on asiakkaan osallistumisen helppous. Asiakkaalle ei saa tulla sellaista oloa missään vaiheessa, että hänen tulee itse nähdä lisää vaivaa ja tehdä asioita vaikeammin, koska on valinnut vastuullisemman palvelupaketin. Asiakkaalla on kuitenkin aina vaikutusta saamaansa palveluun ja asiakkaan valmistautuminen ja halukkuus vaikuttavat siihen, paraneeko vai heikkeneekö palvelu. Prosessin läpiviemistä auttaa hyvä suunnittelu sekä asiakaspalveluhenkilökunnan saavutettavuus ja ammattitaito, jolloin voidaan puhua myös vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa. Vuorovaikutus muodostuu myös erilaisten fyysisten ja teknisten resurssien kanssa, kuten asiakirjojen, tilojen, työkalujen ja koneiden kanssa. Kestävän kehityksen näkökulmasta esimerkiksi videokonferenssien toimivuus on tärkeää. samoin jos paperin sijasta käytetään sähköisiä tallennus- ja tiedonsiirtomenetelmiä. (Grönroos 2001, 230–233.)

Laajennetun palvelutarjoomaan osatekijöiden kokonaisuudesta voidaan käyttää nimitystä palveluajatus. Palveluajatus määrittää, mitä ydinpalvelua, avustavia palveluja ja

tukipalveluja käytetään, kuinka peruspaketti asetetaan saataville, kuinka vuorovaikutustilanteita kehitetään ja kuinka asiakkaita tulisi valmentaa prosessin osallistumiseen. Suunnitteluprosessissa on huomioitava, että hotellilla on iso joukko valmiina inhimillisiä ja fyysisiä resursseja sekä toimivia järjestelmiä. Nämä vaikuttavat siihen, mitä resursseja on mahdollista käyttää. Laajennettua palvelutarjoomaa ei voida muokata ennen analyysia näiden resurssien määrällisestä ja laadullisesta tarpeesta. Uuden palvelutarjoomaan toteuttaminen saattaa vaikeutua olemassa olevien resurssien takia, mikä kuitenkin ei saa olla este uusien ideoiden menestyksen toteutukselle. (Grönroos 2001, 233–234.)

4.3 Segmentointi

Radisson Blu Marina Palacen asiakaskanta on monipuolista ja kansainvälistä. Suurin osa asiakkaista on liikematkustajia Pohjoismaista ja Länsi-Euroopasta, myös yritys- ja kokousryhmät ovat tärkeä osa hotellin asiakaskantaa. Tämän vuoksi on tärkeää määrittellä kestävä kehityksen kannalta kaikkein potentiaalisin asiakassegmentti, johon markkinointi kohdistetaan, tai vastaavasti keskittyä suhdemarkkinointiin, jolloin markkinointia toteutetaan yksilöllisesti.

Markkinointi- ja palvelutoimintoja voidaan tehostaa segmentoimalla nykyisen asiakaskannan kannattavuustiedot. Suuret ja tyytyväiset asiakkaat on helpompi nähdä kannattavampana kuin pienet ja tyytymättömät. Tällaisessa ajatuksessa kuitenkin piilee vaara siinä, että hotellilla saattaa olla lukuisia tyytyväisiä, mutta kannattamattomia asiakkaita. Nämä asiakkaat voivat olla myyntimäärältään pieniä, mutta eivät aina. (Grönroos 2001, 211.) Erityisesti kesäsesongin aikana pienet ja tyytyväiset asiakkaat ovat elintärkeitä hotellille.

Koska työn tavoitteena on löytää keinoja kilpailuedun saavuttamiseksi, on olennaista tarkastella asiakkaiden kannattavuutta. Monien yritysten teettämien tutkimusten mukaan yli 30 prosenttia asiakkaista on kannattamattomia. Tämä epätasaisuus johtaa moniin strategisiin ja operatiivisiin ongelmiin, kuten asiakaskannan ristiinsubventoitumista, jolloin toinen puoli on hotellille kannattavaa ja toinen puoli tappiollista. Johtamiskirjallisuudessa käytetyn Parenton säännön mukaan, 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 80 prosenttia voitosta. (Grönroos 2001, 210.) Pelkästään lukuja seurattaessa on mahdollista tehdä johtopäätöksiä asiakassegmenttiä valittaessa. Ongelma on kuitenkin siinä, että ovatko nämä 20 prosenttia myös niitä, joille kestävä kehitys on järkevää

markkinoida. Toinen strateginen valinnan vaikeus koskee sitä, halutaanko markkinoinnilla houkutella uusia asiakkaita vai vahvistaa jo olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Uudet asiakkaat voivat olla kannattamattomia, kun taas pitkäaikaisten asiakkaiden kannattavuus paranee asiakassuhteen jatkuessa. Tilannetta voidaan helpottaa laskeamalla asiakassuhteiden elinikäinen arvo, vuosien mittaan odotettujen nettovoittojen nykyarvona, jolloin selviää asiakkaan arvo palveluntarjoajalle. Kun asiakkaan arvo tiedetään, voidaan määritellä asiakassuhteen tärkeys. (Grönroos 2001, 209.)

Oletetaan kuitenkin, että hotellin tarkoitus on saavuttaa kestävä kehityksen avulla uusia asiakkaita, jolloin asiakas ei edes välttämättä tiedä hotellista ja sen palveluista. Asiakas on elinkaaren alkuvaiheessa ja siirtyminen ostoprosessiin tapahtuu vasta, kun asiakas arvelee hotellin pystyvän täyttämään hänen tarpeensa. Ostoprosessin aikana asiakas arvioi palvelua suhteessa siihen, mitä hän etsii ja mitä hän on valmis siitä maksamaan. Ensimmäinen osto tapahtuu, kun prosessin lopputulos on myönteinen, minkä jälkeen asiakas siirtyy kulutusprosessiin. Kulutusprosessin aikana asiakas huomaa, että hotelli pystyy huolehtimaan hänen tarpeistaan ja odotuksistaan, jolloin saat-
taa syntyä pitkäaikaisempi asiakassuhde. Toisaalta jos asiakas pettyy ja hotelli ei pysty tilannetta korjaamaan, asiakassuhde saattaa päättyä. (Grönroos 2001, 318.)

4.3.1 Asiakasryhmät

Radisson Blu Marina Palacen asiakkaat voidaan jakaa karkeasti viiteen eri segmenttiin. Vapaa-ajan- ja liikematkustajien ohella myös yrityssopimusasiakkaat, ryhmät ja kokousasiakkaat ovat tärkeä osa hotellin asiakaskuntaa. Keskeisiä kanta-asiakasryhmiä ovat goldpoints plus -asiakkaat, S-card -asiakkaat, sas-eurobonus -asiakkaat sekä S-ryhmän asiakasomistajat. Goldpoints plus on Rezidorin oma maailmanlaajuinen kanta-asiakasohjelma, johon kuuluvat kaikki Rezidorin hotellit. S-card -asiakkaat ovat erityisesti suomalaisille liikematkustajille suunnattu kanta-asiakasohjelma ja sen piiriin kuuluvat kaikki S-ryhmän hotellit. Lentomailipiste-korteista yleisin on sas-eurobonus-kortti, ja se on suosittu pohjoismaalaisten matkustajien keskuudessa. Suomalaisille vapaa-ajan matkustajille tärkein kanta-asiakasohjelma on S-ryhmän asiakasomistajuus.

Rezidor segmentoi asiakkaansa hintakoodien mukaan. Tämän segmentoinnin avulla hotellin on helpompi asettaa strategioita, ennustaa ja analysoida kokonaistoimintaa. Tärkeää hinnoittelun kannalta on tietää, että hotellilla on juuri sopiva segmentointimix. Voi olla mahdollista, että korkeamman hinnan maksavat asiakkaat, kuten liikerhyhmät tai yritysasiakkaat puuttuvat, koska alemman hinnan asiakkaat, kuten vapaa-ajanryhmät ovat suurempi osa hotellin segmenttiä. Jotta oikea segmentti-mix löydetään, on hotellin tiedettävä eri segmenttien kysyntä, mutta myös mahdolliset kustannukset. Tämän vuoksi ei ole aina kannattavaa tehdä päätöksiä vain tuottoa ajatellen. (The Rezidor Hotel Group Segmentation FAQ 2009.)

Asiakkaat voidaan segmentoida Committed -ryhmien tai Non-committed -ryhmien mukaan. Committed -segmenttiin kuuluvat kaikki sellaiset asiakkaat, joilla on huone ennalta varattu tai sopimus on olemassa kolmannen osapuolen kanssa, kuten jälleenmyyjien, matkanjärjestelijöiden, lentomiehistöjen tai liikeryhmien osalta. Erilaiset ehdot ja aikavälit myynnin kannalta vaihtelevat toimijoiden kesken ja on yleistä, että jokaisella on räätälöity alennus- tai myyntihinta. Non-committed -ryhmään kuuluvat kaikki, joille on mahdollista myydä huone vapaasti vähittäismyynnin tavoin. (The Rezidor Hotel Group Segmentation FAQ 2009.)

Segmentit sisältävät seuraavat asiakasryhmät ja niitä vastaavat hintakoodit: (Myyntipalvelu Turku.)

Non-Committed -segmentti:

- Retail (RAC): henkilökohtainen hinta, kolmannen osapuolen hinta, joka sisältää komissiomaksun tai kolmannen osapuolen hinta, esimerkiksi e-kaupan hinta.
- Non-Committed Business Individual (NBI): paikallinen yrityshinta, valtion sopimushinta tai rezidor -yrityshinta
- Non-Committed Leisure Individual (NLI): Bed & Breakfast hinta, hot deals-hinta, stay x & save y -tarjoukset, kolmannen osapuolen pakettihinta, joukkohinta, goldpoint plus viikonloppuhinnat ja erilaiset pakettihinnat, joihin sisältyy esimerkiksi jokin tapahtuma.
- Redemption & Employee Rates (RER): mm. goldpoints plus, eurobonus, Lufthansa miles & more, rezidor, SAS sekä matkatoimistojen ja lentomiehistöjen hinnat

- Non Revenue Generating (NRG): hinnat jotka tulevat talon omaan käyttöön tai sisältävät vapaayön.

Committed – segmentti:

- Committed Business Individual (CBI): hinnat, jotka tulevat jonkun valmiiksi määrätyn blokin mukana. Käytetään usein yritysasiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.
- Committed Leisure Individual (CLI): hinnat, jotka ovat olemassa blokissa kolmannen osapuolen käytössä, esimerkiksi matkatoimistot ja e-kauppapartnerit.
- Business Groups (BGR): hinnat liikeryhmille, joiden blokissa on enemmän kuin 10 huonetta ja varaukseen sisältyy esimerkiksi kokous. Koskee myös valtion ryhmiä sekä urheilu- ja viihderyhmiä.
- Leisure Groups (LGR): hinnat vapaa-ajan ryhmille, joita täytyy olla blokissa enemmän kuin kahdeksan huonetta. SMERF (Social, Military [inactive], Educational, Religious, Fraternal), matkanjärjestäjien ryhmät, amatööri urheilu- ja viihderyhmät, kolmannen osapuolten ryhmät, ad-hoc -ryhmät

Liikematkustajat ja yritysasiakkaat (CBI, RER)

Kansainvälisyytensä ja tunnettavuuden takia, suuri osa hotellin asiakkaista on ulkomailta tulevia liikematkustajia. Hotellin kannattavuuden kannalta he ovat olennaisessa roolissa, koska he majoittuvat arkena, jolloin hotellin hinnat ovat korkeimmalla. Lisäksi he käyttävät hotellin muita palveluita, kuten ravintolapalveluita ja kokoustiloja. Myös Rezidorin oma kanta-asiakaskortti, goldpoints plus, lisää liikematkustajien määrää ulkomailta. Suomessa toimiva Sokos-hotellien S-card -kanta-asiakkuus lisää suomalaisten liikematkustajien määrää. Satunnaisten liikematkustajien ohella hotellissa majoittuu myös asiakkaita, joilla on erillinen yrityskohtainen sopimus.

Vapaa-ajan matkustajat (RAC, NLI, CLI)

Vapaa-ajan matkustajat ovat erityisesti kesäsesongin aikana olennainen osa asiakas-kuntaa. Kannattavuudeltaan vapaa-ajan matkustajat eivät ole olennaisia, koska lukuisat kampanjat, alennukset ja kolmansilta osapuolilta hankitut varaukset ja niistä suori-

tettavat komissiomaksut vähentävät kannattavuutta. Vapaa-ajan matkustajien ansiosta, hotellin käyttöaste pysyy kuitenkin korkeana.

Ryhmät ja kokoukset (BGR, LGR)

Ryhmät ja erityisesti hotellissa kokoustavat ryhmät ovat yksi tärkeimmistä asiakas-segmenteistä. Ryhmien volyymi ja oheispalvelujen käyttö tuovat kannattavuutta.

Asiakassegmenttien jako hintakoodien perusteella on tehokasta ja antaa hotellille paljon informaatiota, erityisesti kannattavuuden näkökulmasta katsottuna. Hintakoodin perusteella voidaan myös nähdä, mitä kautta asiakas on varauksensa tehnyt. Tämän avulla markkinointia pystytään kohdistamaan halutulla tavalla. Vaikka kestävä kehitys koskevat asiat ovatkin jo yleistyneet, niin sen avulla markkinointi koko asiakaskannalle ei ole järkevää. Olennaiset asiat liittyen kestäväan kehitykseen ovat jo jokaisen asiakkaan saatavilla ja nähtävissä. Koska kestäväan kehitykseen rinnastettavat asiat ovat usein vapaaehtoisia, voidaan myös markkinointi pitää vapaaehtoisena. Hotellin kannalta on hyvä, jos se pystyy näyttämään suunnan ja antamaan työkalut, jonka jälkeen asiakas itse on valmis ottamaan ensiaskeleen kohti kestäväan kehitystä. Suurempi hyöty voidaan kuitenkin saavuttaa, kun kestävan kehityksen markkinointi kohdistetaan tarkemmin jo olemassa oleviin segmentteihin.

4.3.2 Kestäväan kehitystä yritysasiakkaille

Radisson Blu Marina Palace on profiloitunut erityisesti kokoushotellina, missä erikoisten ryhmien on mahdollista järjestää kokouksia, konferensseja, tiedotustilaisuuksia, näyttelyitä, koulutuksia yms. Marina Palace valittiin vuonna 2009 Turun parhaaksi kokoushotelliksi ja maanlaajuisesti hotelli sijoittui sijalle 12. Tutkimuksessa selvitettiin kokouspalveluita käyttäviltä ihmisiltä, mitä mieltä he olivat kokoushotellista ja onko heillä uudelleenkäyttöhalukkuutta. Tutkimuksessa oli mukana 198 hotellia ja tutkimukseen vastasi 810 yritys-elämän edustajaa. (Turkulainen, 2009)

Voidaan ajatella, että kokousta pitävälle ryhmälle ydinpalveluna toimii Meetings & Events -osaston järjestämät palvelut, kun taas majoitus- sekä ravintolapalvelut ovat lisäpalveluita. Rajaa on kuitenkin vaikea määritellä näin mittavassa palvelupaketissa, mutta kestäväan kehitystä voidaan soveltaa jokaiseen palveluun. Vähättele-mättä yksityisen vapaa-ajan matkustajan tärkeyttä, valitsin kestävan kehityksen palvelupaketin kohderyhmäksi kokoustavat yritykset. Perustelen valintaa tarkemmin edempänä.

Marina Palacen yritysasiakkaiden skaala on laaja. Asiakkaita löytyy kansainvälisistä suuryhtiöistä aina pienempiin paikallisiin yrityksiin ja yksityishenkilöihin. Tärkeää on myös yhteistyö Turun kaupungin ja valtionlaitosten kanssa. Yksi pääyhteistyökumppaneista jonka haluan tuoda esille, on Hansel Oy. Hansel Oy on valtion voittoa tavoittelematon yhteishankintayksikkö, joka tarjoaa palveluitaan hankintatoimen tehostamiseksi ja se toimii valtionvarainministeriön ohjauksen alaisena. Tavoitteena Hansel Oy:llä on lisätä tuottavuutta valtion hankintatoimeen. Yhtiön tehtävänä on kilpailuttaa ja ylläpitää palveluita ja tuotteita koskevia puitejärjestelyjä valtion hankintayksiköille, sekä edistää vastuullisen toiminnan kautta laadukkaiden hankintojen tekemistä ja toimittajien tasapuolista kohtelua hankintojen tarjouskilpailussa. Vuonna 2009 yhtiön hallinnoimien sopimusten arvo oli 534 miljoonaa euroa. Kestävän kehityksen kannalta Hansel Oy on ensiarvoinen yhteistyökumppani. Yhtiön puitekilpailuprosessiin on vakiinnutettu vuodesta 2007 alkaen kestävän kehityksen ja ympäristöasioiden huomioiminen. (Hansel, 2010)

Rezidorin hintakoodeja käytettäessä kestävän kehityksen kannalta NBI- ja BGR-ryhmät ovat tärkeimmät segmentit. Segmenttien tärkeyttä voidaan perustella sidosryhmäajattelulla ja volyyymilla. Juuri Hanselin kaltaiset yhteistyökumppanit ovat mahdollisuus, joille kestävän kehitystä tulee markkinoida. Potentiaalini lisäksi tämänkaltaisilta tahoilta löytyy myös volyyymia, joka mahdollistaa hotellille lisää tuloja ja asiakkaalle lisää vastuullista toimintaa. Yritysasiakkaalle, joka on tulossa pitämään konferenssia yli 100 ihmiselle, on helpompi markkinoida kestävää kehitystä ja vastuullisuutta, koska vaikutuksia voidaan esittää konkreettisesti. Yhteistyön avulla voidaan saavuttaa alussa esittämäni win-win -tilanne, jossa molemmille osapuolille syntyy referenssejä ja annetuista lupauksista vastuullisuutta kohtaan voidaan pitää kiinni.

4.4 Markkinointistrategia

Yrityksen on mahdollista harjoittaa muun muassa kolmea eri markkinointistrategiaa. Yritys voi tavoitella kaikkia yhdellä ja samalla tuotteella (ei-differoitu markkinointi), tähdätä eri segmenteille erilaisin tuottein (differoitu markkinointi) tai keskittyä ja erikoistua yhteen segmenttiin (keskitetty markkinointi). (Kotler 2005, 26.)

Markkinointistrategiaa valittaessa segmentoinnin kautta, on huomioon otettava yrityksen voimavarat, tuotteen ominaisuudet, markkinoiden luonne ja kilpailutilanne. Yrityksen resurssit määräävät, kuinka paljon markkinoista voidaan kattaa. Realistinen va-

linta on kuitenkin keskitetty markkinointi, jolloin keskitytään yrityksen kannalta suotuisampaan segmenttiin. Valintaan vaikuttaa myös tuotteen asema elinkaarella. Uuden tuotteen valitsevat usein edelläkävijäyritykset ja vasta tämän jälkeen muut. Tämän vuoksi kestävä kehityksen kannalta on järkevää keskittyä vastuullisesti toimiviin yrityksiin. Strategiaan vaikuttavat myös kilpailijoiden lukumäärä ja strategia. Keskitetty markkinointi on oikea valinta silloin, kun kilpailijoita on paljon ja kilpailijat harjoittavat segmenttoimintaa markkinointia. Yritysmarkkinoiden koko on yleensä sellainen, että segmentointi on välttämätöntä yritykselle. Tämän takia pienetkin segmentit riittävät kokonsa puolesta markkinoinnin erityiskohderyhmiksi. (Rope 1998, 61–62.)

4.5 Vihreä markkinointi

Miten vihreä markkinointi eroaa tavallisesta markkinoinnista? Onko se helpompaa, koska tuotteen tai palvelun lisäarvo on jo asetettu, vai onko se vaikeampaa, koska ihmisten arvoja ja asenteita on hankalampaa muuttaa? Grantin (2007, 32) mukaan vihreä markkinointi on vain jäävuoren huippu, mutta se on tärkeää, koska se tehdään niin näkyvästi. Siellä missä yritysten ja hallitusten kehitykset kohtaavat ihmiset, on myös vihreä markkinointi. Vihreä markkinointi voidaan nähdä syynä sille, miksi vastuulliset isot yhtiöt, tuote- ja palvelunkeksijät, kulttuurin muutoskampanjat ja uudet liiketoimintamallit menestyvät. Vihreän markkinoinnin avulla voidaan vauhdittaa yleistä innostusta vastuullisuutta kohtaan, joka on jo johtanut siihen, että useat yritykset ja poliitikot syöksyvät huolehtimaan vastuullisuudesta ja ympäristöasioista.

Uudenaikainen markkinointi ei ole enää lipevää ja kuluttajavaikutteista, vaan markkinointi on muuttunut kohti aitoa, läpinäkyvää, asiantuntevaa, suusanallista ja yhteisöllistä kehitystä. Ongelmana voidaan nähdä eräät markkinoijat ja mainostoimistot, jotka tehomarkkinoivat, ylimainostavat ja kertovat tarinoita, jotka eivät ole totta. Tämä asettaa myös vihreän markkinoinnin huonoon valoon julkisesti, mutta myös johtaa takaiskuihin yritysyhteistyössä. (Grant 2007, 48.)

Kanen (2010, 72) mukaan on olemassa muutama tärkeä neuvo, joita vihreässä markkinoissa täytyy muistaa. Yrityksen on huolehdittava maineestaan ja laadustaan, koska niin sanotut hyeenat hyökkäävät heti kimppuun pienestäkin virheestä. On tärkeää myös muistaa, että yrityksen täytyy vastustaa houkutusta mennä liian pitkälle vihreiden arvojen osalta. Vihreän liikeidean ei ole tarkoitus sulkea muita asiakkaita pois. Yrityksen on syytä muistaa, että vihreys tuo yritykselle myös vähemmän kustannuk-

sia. Tuote tai palvelu tulee suunnitella siten, että sen on mahdollista kilpailla suoritteella tai hinnalla. Lisäksi tuotetta tai palvelua tulee markkinoida itsevarmasti, eikä jähkailevasti, jolloin se heijastuu myös tuotteeseen. Jos tuotetta tai palvelua markkinoidaan kapeammalle segmentille, voidaan vihreyttä käyttää voimakkaammin markkinoinnissa. Yrityksen ympäristömerkkejä tai muita tunnistettavia valtuutuksia on käytettävä missä tahansa niitä on mahdollista nähdä. Lopuksi yrityksen on syytä muistaa, että sen tulee välttää valheellista, liioiteltua tai epäselvää markkinointia. Kaiken vihreän markkinoinnin tueksi on oltava virallista informaatiota saatavilla, esimerkiksi yrityksen Internet-sivuilla.

4.5.1 Vihreän markkinoinnin viisi I:tä

P. Kotlerin kehittämälle markkinoinnin 4P-mallille on olemassa vaihtoehto vihreän markkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Viiden I:n-malli koostuu viidestä ominaisuudesta, jotka ovat Intuitive (vaistonvarainen), Integrative (yhdistävä), Innovative (uudistusmielinen), Inviting (houkutteleva) ja Informed (asiantunteva). (Grant 2007, 51.)

Vaistonvaraisuudella tarkoitetaan sitä, että luodaan parempia ja helpompia vaihtoehtoja saataville. Vihreiden tuotteiden läpilyönti pitää saada näyttämään normaalilta, siitä huolimatta, että valtaosa ihmisistä kokee elämisen, ostoksilla käymisen, työnteon, matkustamisen ja elämästä nauttimisen vastuullisesti, vaikeana ja vaivalloisena. Vihreän markkinoinnin tehtävänä on luoda sellaista markkinointia, joka vetoaa ihmisten vaistonvaraisuuteen, maalaisjärkeen ja siihen, että vastuullinen ja vihreä ajattelutapa on veressä. On myös keksittävä lisää ideoita kuten orgaaninen, luomu, kierrätys, reilu kauppa tai hiilidioksiditon, jotka ovat olleet viime vuosina tärkeä osa vihreää markkinointia. Kyseisiä keksintöjä voidaan jopa verrata siihen, kun kuntoiluun keksittiin lenkkeily, terveysasioihin lisättiin kalorien tarkkailu tai tietokoneisiin kehiteltiin käyttöliittymäksi työpöytä. (Grant 2007, 51.)

Yhdistävä ominaisuus koostuu kaupankäynnin, teknologian, sosiaalisten vaikutusten ja talouden yhdistämisestä. Tämä voidaan nähdä vihreän liikkeen muutoksena, joka perustuu teknologianvastaiseen romanttiseen perinteeseen. Nykyään sitä voidaan verrata yritysvastaisiin aktivisteihin, jotka muistuttavat marxismista ja rauhanliikkeistä. Läpilyömisestä ideana on kestävä kehitys, jonka päämääränä on kehittää elämän laatua nyt ja tuleville sukupolville, yhdistämällä taloudellinen kehitys, sosiaaliseen ja ympä-

ristölliseen kehitykseen. Kestävä kehitys mahdollistaa myös tasapainoisen näkemyksen, jossa yhtä pahaa ei korvata toisella. Esimerkiksi ruoan matkan kasvaminen kuluttajalle ei vaihdu huonoihin työoikeuksiin. Kestävä kehitys on myös mahdollisuus kaupalliselle markkinoinnille, jonka päämäärät harvoin koetaan vihreinä tai sosiaalisena. (Grant 2007, 53.)

Uudistusmielisen näkökulman perustana on luoda uusia tuotteita ja elämäntapoja. Vileimmät ennustukset ovat sellaisia, missä vihreät innovaatiot ja yritykset kehittyvät seuraavan 20 vuoden aikana samalla tavalla, kuin mitä it-teknologian kehittyminen on tehnyt 20 vuoden aikana. E-kaupan (e-commerce) tilalle on jo syntynyt termi g-kauppa (green-commerce). Uusi termi ei ole pelkkä vertaus e-kauppaan, vaan monet kehitykset g-kaupassa tapahtuvat Internetin välityksellä, kuten mahdollisuudet yhteistyön suunnittelussa ja yhteisöjen luomisessa. Järjestelmä, jonka avulla on luotu Linux, Wikipedia ja Craigslist, mahdollistaa nykyään Freecycle'n kaltaisia palveluita, jossa ihmiset antavat tarvitsemattomia tavaroitaan pois oman yhteisönsä sisällä. Internetin kaupallinen menestys johtuu siitä, että se on pystynyt selvittämään tehottomuuden myyjien ja ostajien välillä. Samat ongelmat ovat havaittavissa siinä, millä tavoin meidän elämämme ja järjestelymme ovat sanomattakin ympäristöllisesti tuhlaavaista. Kapitalismi ei ole suotuisaa kaikille ja kehityksestä jälkeen jäävät yritykset joutuvat usein vaikeuksiin. Vihreälle liiketoiminnalle ei ole luontaista olla brändi- tai liikevaihtovastaisia. Tuottoa voidaan saavuttaa muidenkin keinojen avulla kuin, rohkaisemalla ihmisiä välttämään tarpeettoman jätteiden tuottamista tai vähentämään arvokkaiden varojen käyttöä. (Grant 2007, 52.)

Houkuttelevalla markkinoilla luodaan mielikuvaa positiivisesta vaihtoehdosta, missä mielikuvat askeettisuudesta ja uhrautuvaisuudesta unohdetaan. Ennen nykyistä vihreän markkinoinnin nousukautta edelsi 80-luvun ja 90-luvun alussa innostus ja pettymys vihreitä tuotteita kohtaan. Huonot tuotteet takasivat sen, että vihreitä tuotteita kohtaan syntyi epäluuloa ja tuotteet koettiin hankalina ja jopa outoina. Nykyään vihreät tuotteet ovat osittain suunnittelukilpailua, koska vihreät tuotteet ovat usein parempia, tehokkaampia, kestävämpiä, terveellisempiä, edullisempia ja niin edelleen. Houkuttelevan markkinoinnin päämääränä on siis tuoda esille vihreän elämäntavan kulttuuria, luoda uusia myyntejä ja koodeja, jotka ovat maailmaa parantavia, iloisia ja hauskoja, ennemmin kuin saada vihreät tuotteet näyttämään epämiellyttäviltä parannuksilta välttääkseen jotain pahaa ja ahdistavaa. (Grant 2007, 53.)

Asiantuntevan markkinoinnin tarkoituksena on ehkäistä ihmisten tietämättömyyttä. Tietämättömyys on suurin syy, mikä vääristää ihmisten käyttäytymistä. Klassinen brändi on vastike sille, että asioille ei jakseta antaa paljon ajatusta. Viinikulttuurista tietämättömän on helpompi valita brändätty ja turvallinen viini. Brändätyn auton tai tietyn aikakauslehden valinnalla voidaan vaikuttaa siihen, mitä muut meistä ajattelevat. Grantin (2007, 52) mukaan vihreällä markkinoinnilla on hyvin vähän tekemistä brändin kanssa. Vihreä markkinointi on oppimista ja osallistumista. Tiedonhaku ja sen löytäminen on niin helppoa ja vaivatonta, että nykyään on menossa vallankumous terveyden, elinikäisen oppimisen ja kansalaisuuden parissa. Grant väittää, että tieto on jo jättänyt varjoonsa mielikuvan valtavirran markkinoinnista. Esimerkiksi hän ottaa brändit kuten; Google, Amazon, eBay ja Skype, joilla on valtavasti yleistä hyväksyntää, mutta hyvin vähän mielikuvaa eli imagoa. Todellinen vihreä markkinointi, joka johtaa kestävämpään kulttuuriin, on Grantin mukaan vastakkaista polkumyynnille ja sen avulla monet vaarat viherpesusta häviää.

4.5.2 Vihreän yrityksen imago

Yksi I, jota Grantin listassa ei mainita, on image eli imago. Grantin, (2007, 54) mukaan imagolla markkinoiminen on vanhanaikaista markkinointia, joka koostuu julkisuustoiminnasta, esittelystä, suhdetoiminnasta, mainonnasta ja jotka hän kuvaa pahiksi asioiksi. Hänen mielestään perinteiset markkinointikeinot, kuten massamedian mallit brändäykselle, viestinnälle ja strategialle näyttävät toivottomilta. Vihreän markkinoinnin tulee saavuttaa ja lähestyä viisasta ja luovaa ihmistä uusien mallien ja median avulla. Markkinoinnin vallankumous on jo tapahtunut liike-elämän, median ja yhteiskunnan muutosten vaikutuksesta. Nykyaikainen markkinointi on jo jättänyt taakseen imago- ja julkisuusmarkkinoinnin. Grant näkee uudenaikaiset markkinat liian asiantuntevina, liian läpinäkyvinä, liian kyynisinä ja liian todenmukaista etsivinä. Vihreää markkinointia ei ole kuitenkaan mahdotonta harjoittaa. Grantin mukaan se saattaa olla hyvinkin vaivatonta ja sen teoriaa on helppo ymmärtää, vaikka ainutlaatuisen ja merkityksellisen idean käyttöönotto käytännössä tuntuisi vaikealta. Grant kiteyttää vihreän markkinoinnin ajatuksen siihen, että sen tarkoituksena on saada vihreä näyttämään normaalilta, eikä normaalia näyttämään vihreältä.

5 PROFILOITUMINEN KESTÄVÄLLÄ KEHITYKSELLÄ

5.1 Maine

Jouni Heinosen mukaan brändin ja imagon rinnalla, myös maine on tärkeässä osassa yrityksen toimintaa. Maine on käsitteenä paljon laajempi kuin brändi ja imago. Sillä saattaa olla yritykselle enemmän merkitystä kuin brändillä, joka nähdään usein vain markkinoinnin työkaluna. *Ilman hyvää mainetta yksikään brändi ei voi menestyä.* (Heinonen 2007, 139.)

Yrityksen markkina-arvosta jopa kolmasosa voi olla niin sanottua mainepääomaa. Maine syntyy yrityksen ja sidosryhmien kohtaamisista, jotka voivat olla suoria tai välillisiä. Mediajulkisuus ja mainonta ovat usein välillisiä kohtaamisia ja suoria kohtaamisia ovat esimerkiksi erilaiset asiakaspalvelutapahtumat. Koska maine koskettaa kaikkia sidosryhmiä, vaikuttaa hyvä maine myös päätöksentekoon, oli kyseessä sitten asiakas, sijoittaja, toimittaja tai työntekijä. (Heinonen 2007, 139.)

Vastuullisen liiketoiminnan kannalta maine voidaan nähdä kansalaisuutena ja se rakentuu hyvien suhteiden, tekojen ja viestinnän avulla. Esimerkiksi Nokia kiteyttää maineen ja vastuullisuuden välisen yhteyden seuraavasti: ”Vastuullinen liiketoiminta on Nokian kannalta järkevää. Se auttaa meitä luomaan kestävän tuotteiden elinkaaren, kestäviä työsuhteita ja hyvän maineen – ja sitä kautta tavoittelemaan kestävää taloudellista kasvua. Yhteiskuntavastuu ja Nokian strategia liittyvät tiiviisti yhteen, sillä luotettava tuotemerkki edellyttää hyvää mainetta.” (Heinonen 2007, 140.) Myös Philip Kotler tuo esille yrityksiä joiden strategiaa hän arvostaa sen takia, että näiden yritysten toiminta heijastaa yhteiskunnallista tietoisuutta ja vastuuta, kuten: Body Shop, Ben & Jerry’s, Avon, Kraft. (Kotler 2005, 42.)

5.2 Kilpailuetu

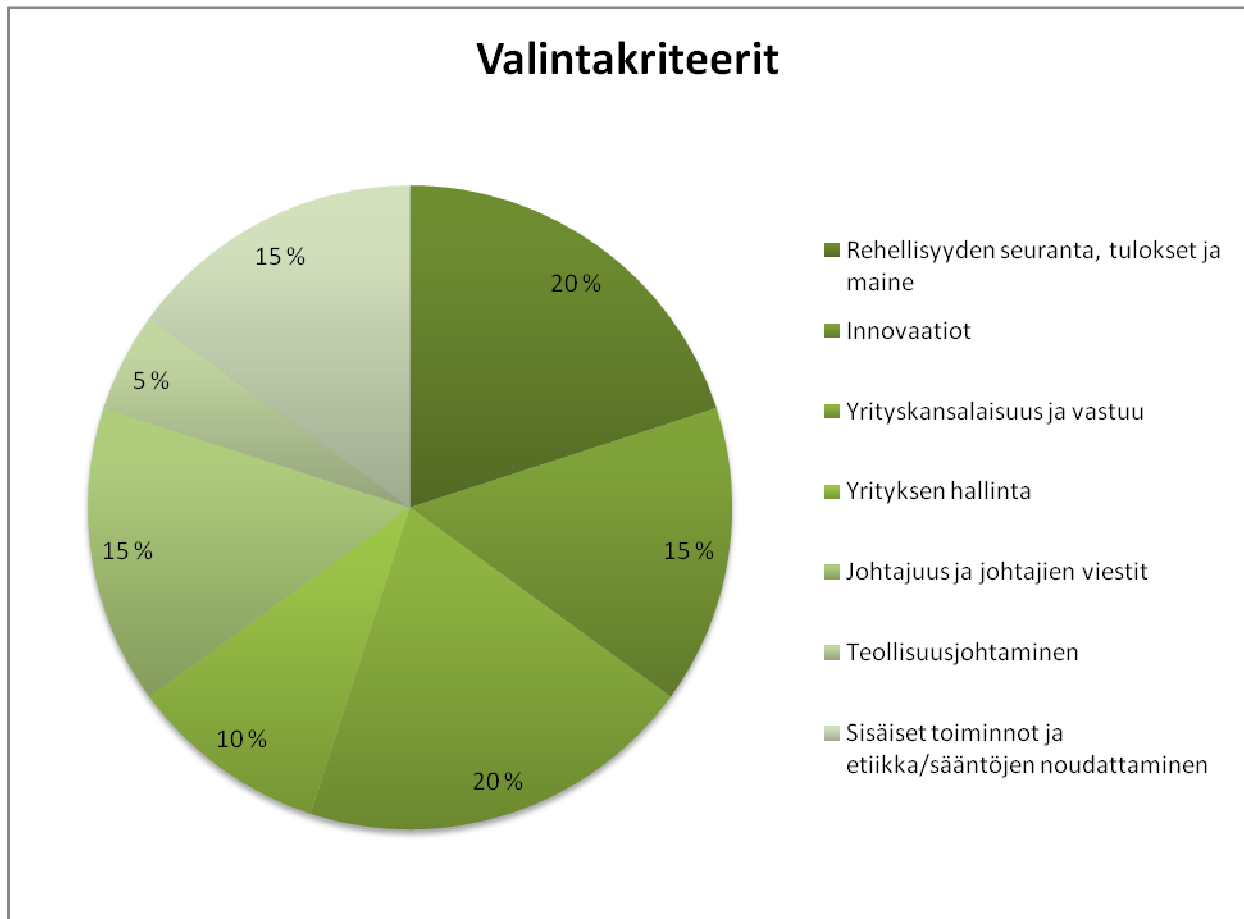
Turun keskustan alueella sijaitsee kahdeksan ketjuhotellia (Radisson Blu Marina Palace, Sokos Hotel Seurahuone, Sokos Hotel Hamburger Börs, Scandic Hotel Plaza, Scandic Hotel Julia [remontissa 2011 asti], Cumulus, Holiday Inn ja Holiday Club Caribia), joten kilpailuedun saavuttaminen ja erottautuminen kilpailijoista on tärkeää.

Useat markkinajohtajat ovat menettäneet johtoasemiaan, koska ne eivät ole pystyneet modernisoimaan tuotteitaan, laskemaan hintojaan tai parantamaan palveluaan. Yri-

tyksen tulisi kyetä erilaistamaan tuotteensa tai siihen liittyvät palvelut tarpeeksi pitkälle, jotta markkinajohtajan asema pysyisi tai markkinajohtaja voitaisiin ohittaa. (Kotler 2005, 43.) Radisson Blu Marina Palacen kilpailuetuina voidaan pitää sijaintia, kokoushotelli-imagoa, kansainvälistä ketjua sekä historiaa. Marina Palace on kaupungin ainoa hotelli, joka sijaitsee Aurajoen rannassa. Tämän lisäksi kaikki hotellin konferenssitilat ovat suunnattuna joelle päin, jolloin luonto on läsnä jatkuvasti asiakkaalle, urbaanista miljööstä huolimatta. Vanhemmalle asiakaskunnalle hotellin historia, tunnettuus ja alkuperäisen nimen säilyttäminen ovat tärkeitä, kun taas nuoremmalle ja kansainvälisemmälle asiakaskunnalle globaali ja tunnettu brändi ovat olennaisessa osassa hotellia valittaessa. Voisiko tämän lisäksi hotelli erilaistua sillä, että sen tulisi pyrkiä olemaan kaupungin ekologisimman, vastuuntuntoisimman ja tämän kautta myös kehittyneimän hotelli? Ropen (1998, 64) mukaan kilpailuetu voidaan kuitenkin menettää ja sen takia keskitetyn markkinoinnin strategia saattaa olla riski. Tulevaisuuteen kohdistuva uhka syntyy, jos kilpailijat huomaavat mahdollisuutensa samalla segmentillä ja suunntaavat toimintansa siihen.

5.3 Kilpailu eettisyydestä

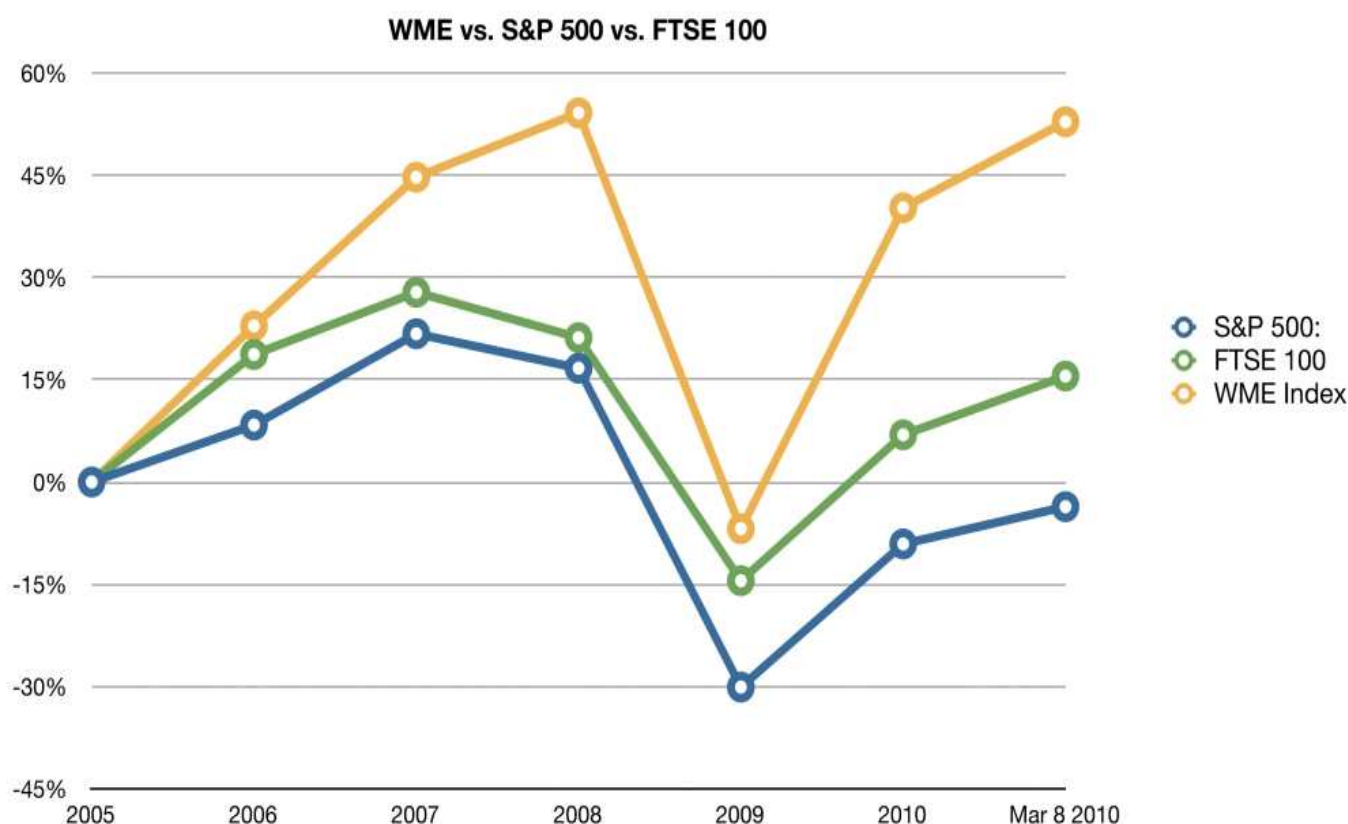
Ethispere -lehti julkaisee vuosittain listan eri yritysalojen eettisimmistä yrityksistä, joiden liiketoiminnassa todella näkyy eettisyys ja sanojen muuttaminen teoiksi. Valintojen kriteerinä toimii motto: ”Good.Smart.Business.Profit”. Vuonna 2010 listalle pääsi 100 yritystä, joiden toiminnassa näkyy johdettu eettisyys ja sen noudattaminen, verrattuna muihin samankaltaisiin yrityksiin. Näistä yrityksistä 26 on uusia listalla ja vastaavasti 24 on pudonnut vuoden 2009 listalta. Putoamiset listalta tapahtuvat usein kun yritys joutuu oikeudenkäynteihin tai eettisiä toimintatapoja rikotaan. Rezidor Hotel Group on mukana listalla kategoriassa ”Hotel, travel and hospitality” yhdessä Wyndham Worldwiden kanssa. (Ehtisphere Magazine, 2010 World’s most ethical companies methodology.)



Kuva.1 World's most ethical companies methodology (Ethisphere, World's most ethical companies, 2010.)

Yrityksen eettisyyden arviointi tapahtuu kuvan 1. piirakkakuvion seitsemän eri osa-alueen avulla. Suurimpina osa-alueina ovat yrityksen rehellisyys ja maine, sekä yrityskansalaisuus ja vastuu ympäristöstä. Osa-alueissa tutkitaan sitä, minkälainen on yrityksen historia eettisiä asioita tarkasteltaessa oikeudellisesti. Myös yrityksen rooli yhteisössä ja jakeluketjun eettisyys ovat tärkeitä kriteereitä. Toiseksi suurimpina aloina pidetään innovaatioita, yrityksen sisäisiä eettisyys- ja mukautumisohjelmia, sekä yritysjohtamista. Tarkastelun alla ovat yrityksen tuotteet ja palvelut, joiden tulisi olla ajanmukaisia ja eettisiä. Huomioon otetaan myös vahva ja näkyvä eettinen johtaminen, jonka avulla yrityksen eettisyyttä voidaan kontrolloida niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Kokonaisuuden täydentää teollisuusjohtaminen ja yritysvastuu. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys ymmärtää vastuunsa ja mahdollisen negatiivisen vaikutuksen ympäristöönsä. (Ethisphere Magazine, 2010 World's most ethical companies methodology.)

Vastaavasti viestintätoimisto Pohjoisrannan tutkimuksessa, jossa etsittiin yritysten maineen rakentumista, selvisi, että yrityksellä on kuusi tekijää, joiden mukaan maine syntyy. Kyseiset osa-alueet eroavat vain vähän Ethisphere -lehden vastaavista. Viestintätoimisto Pohjoisrannan tutkimuksen mukaan tärkeimpinä ulottuvuuksina ovat yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, muutos- ja kehityskyky, julkinen kuva, menestyminen ja yhteiskuntavastuu. Yhteiskuntavastuu sisältää lähiympäristön hyvinvoinnin vaikuttamista, yhteiskunnallisen kehittämiseen osallistumista, ympäristöystävällisyyttä ja eettisten periaatteiden noudattamista. (Heinonen 2007, 140.)



Kuva 2. WME-indeksi vs. S&P 500 vs. FTSE 100 (Ethisphere Magazine, World's most ethical companies 2010.)

Mitä tämä eettisyys liiketoiminnassa todella tarkoittaa? Voidaanko se nähdä jo yhtenä tärkeimmistä osa-alueista, jos yritys haluaa olla tuottava ja menestyvä? WME-indeksi vertaa kuvassa 2., WME-listalla olevien yritysten kaupankäyntiä verrattuna S&P 500 ja FTSE 100 yrityksiin. Jopa laman aikana WME-indeksi yritykset ovat olleet menestyneempiä kuin Yhdysvaltojen 500 suurinta pörssiyhtiötä tai vastaavasti Lontoon

pörssin 100 suurinta pörssiyhtiötä. Vaikka lama aiheutti myös eettisten yritysten toimintaan, on nousu tapahtunut nopeasti. Tästä voidaan päätellä, että trendi eettisyydelle on vielä olemassa. Kuvasta 2. myös selviää, että WME-indeksillä mitattaessa yritysten kaupankäynti on ollut vuodesta 2005 asti selvästi menestyneempää kuin S&P 500 ja FTSE 100 indekseillä mitattaessa. (Ethisphere Magazine, 2010 World's most ethical companies.)

“Monet yritykset eivät vain haistele muutoksen tuulia, vaan muokkaavat omaa toimintaansa niiden mukaan” (Heinonen 2007, 142.) Kuten olen aiemmin todennut, tämän tutkimuksen tärkein kysymys on, voidaanko kestäväällä kehityksellä saavuttaa kannattavuutta ja kilpailuetua. Onko yrityksen järkevämpää toteuttaa yritys vastuutaan vain sen verran, kuin erilaiset normit sitä vaativat vai olisiko kannattavampaa mennä reilusti sen yli, ja olla todella edelläkävijä? Vaikka paljon puhutaan siitä, kuinka yritys vastuuta lopulta on kannattavaa, huolimatta sen vaatimista resursseista, voidaan asia nähdä myös toiselta kantilta. Voidaan jopa puhua karhunpalveluksesta, jossa erilaiset raportit ja järjestelmät vievät niin paljon resursseja, että se alkaa syödä yrityksen kilpailukykyä. Erityisesti Vaisalan entisen toimitusjohtajan Pekka Ketosen kommentit yritys vastuusta herättävät ajatuksia: *”Yhteiskuntavastuu – minun on joskus vaikea ymmärtää, mitä sillä tarkoitetaan. Me maksamme verot, teemme hyvää tulosta, toimimme eettisesti ja lakien mukaan, olemme mukana ympäristömittausbisneksessä, koulutamme henkilökuntaa ja teemme tiivistä yhteistyötä tutkimuslaitosten kanssa. Pitäisikö tämän lisäksi tehdä jotain muuta?”* (Heinonen 2007, 141.) Vaikka tämän työn tarkoituksena ei ole etsiä hotellille uusia yritys vastuullisia toimintoja, vaan tuoda jo olemassa olevia enemmän esille, voidaan miettiä, mitä muuta yritys voisi vielä lisätä toimintoihinsa. Tässä kohtaa esiin tulee markkinoinnin tärkeys ja mahdollisuus. On resurssien hukkaamista, jos hotellilla on olemassa erilaisia kestävä kehityksen ohjelmia ja ympäristösertifikaatteja hankittuna. Lisäksi kehityksen tulisi olla jatkuvaa ja enemmän kohdistettua. Tällä hetkellä ongelmana voidaan nähdä se, että markkinointi ei ole tarpeeksi segmentoitua. Toinen suuri ongelma on se, että kun erilaisten tutkimusten mukaan asiakkaat ovat valmiita maksamaan vastuullisista tuotteista ja palveluista, mutta silti erilaiset halpahallit ja -ketjut menestyvät. Heinonen käyttää tästä ilmiöstä nimeä, ”globalisaation paradoksi”. (Heinonen 2007, 143.)

Puhuin tutkimuksen alussa win-win -mahdollisuudesta, jossa niin hotelli kuin asiakaskin pysyy tyytyväisenä. Ian Davisin mukaan yritys vastuukeskustelusta löytyy kaksi

koulukuntaa, joista kumpikaan ei ole riittävän strategialähtöisiä. Toinen vannoo Milton Friedmanin mukaan fraasia ”the business of business is business”, ja yrityksen ainoa tehtävä on tuottaa osakkeenomistajille tuottoa. Toinen puoli taas puhuu yritys vastuusta erilaisten raporttien ja hyväntekeväisyshankkeiden avulla ja yrittää niiden avulla puolustella vastuullisuuttaan. (McKinsey Quarterly, 2005) Molemmissa näkökulmissa on ongelmansa. Friedmanin näkökulma sivuttaa erilaiset yhteiskunnalliset ja sosiaaliset trendit sekä kansalaisilmastossa vallitsevat ilmiöt, joista voisi tulevaisuudessa olla hyötyä kannattavuuden kannalta. Toisaalta yritys vastuun kannattajat eivät näe laajemmin yrityskansalaisuuden mukana tuomia bisnesmahdollisuuksia, vaan keskittyvät yritys vastuuseen, joka on kapea ja irrallaan yrityksen strategiasta. (Heinonen 2005, 142.)

Heinosen (2007, 144) mukaan kyyninen yritys vastuu voidaan nähdä loistavana markkinointikeinona. Hänen mukaan vastuullisuus myy hyvin ja siitä kannattaa pitää ääntä. Tyypillinen kyyninen näkökulma kohdistuu hyväntekeväisyyteen ja sen markkinointi- viestilliseen hyödyntämiseen. Yritykset laittavat lehtiin sivun ilmoituksia, jossa he kertovat, kuinka vastuullisia he ovat yritystoiminnassaan. Tämä asettaa yritykset helposti aktivistien maalitauluiksi ja saattaa samalla synnyttää uusia riskitekijöitä. Heinosen tekstissä mainitaan yritys vastuun synnyttämästä merkittävästä maineriskistä, joka kasvaa sen mukaan, mitä voimakkaammin yritys profiloituu vastuullisena toimijana. Esimerkkinä hän käyttää osuvasti energiajätti British Petroleumia, jonka suunnitelmana on ollut jatkuvasti kehittää itselleen ympäristöystävällisen energiatoimijan positiota. BP on panostanut ennen kaikkea viestinnässä visuaalisen identiteettiin, jossa korostetaan ympäristöasioita ja kestävästä kehitystä, sekä mainoskampanjoihin, joissa kerrotaan uusien energiamuotojen kehittämisestä. Jo ennen Meksikonlahden öljykatastrofia, BP joutui outoon valoon sidosryhmien keskuudessa, koska se joutui selittelemään toimiaan julkisuudessa huonolla menestyksellä. 15 ihmisen hengen vaatinut räjähdys Texasin jalostamolla ja Alaskan öljyputken vuoto aiheutti reaktion, jossa BP:n johto syytti henkilöstön huolimattomuutta, kun taas viranomaiset syyttivät yrityksen kustannussäästöohjelmia. Olipa syy kenen tahansa, esimerkistä selviää, minkälaista keskustelua käydään yrityksestä, jonka arvoina ovat turvallisuus ja ympäristöystävällisyys. Yritys vastuulla profiloituminen tuo mukanaan riskejä, jotka on syytä arvioida ennen markkinointia. Vaikka yrityksellä olisi olemassa mittavat ympäristöohjelmat ja kestävästä kehitystä mukailevat toimintatavat, on riskejä mietittävä. Markkinoinnin

kannalta tämä tarkoittaa sitä, että differoitu markkinointi on entistä tärkeämpää ja annetuista vastuulupauksista pidetään kiinni.

5.4 Kestävän kehityksen tulevaisuus

Tutkimuksen kannalta on olennaista tutkia kestävän kehityksen jatkuvuutta yritysmaailmassa. Voidaan kysyä, jatkuvatko vihreät trendit vielä 2010-luvulla vai olivatko ne vain 2000-luvun alun huumaa, josta kaikki potentiaali on jo kulutettu loppuun. Täytyykö yritysten odottaa, että asiakkaat heräävät suuremmassa mittakaavassa vaatimaan ympäristöystävällisiä palveluita vai voivatko yritykset olla edelläkävijöitä? Muutokset tapahtuvat hitaasti yhdessä lainsäädännön, yrityskulttuurin ja kuluttajatottumusten keskuudessa. Ei ole uutta, että asioihin puututaan vasta, kun on jo liian myöhäistä. Tämän vuoksi monet aikaansa edellä olevat yritykset menestyvät paremmin kuin jälkijunassa tulevat.

Johtamistaidon opiston JTO:n empiirisessä tutkimuksessa ”*Yhteiskuntavastuu kilpailukyvyyn edistämiseksi – sisäisen kehittämisprosessin mallintaminen*” tutkittiin, kuinka systemaattista vastuullisuuden kehittämismallia voidaan luoda. Tutkimuksella haettiin vastausta muun muassa siihen, miten yritykset ottavat toiminnassaan huomioon yhteiskuntavastuuta koskevien sidosryhmiensä ja yhteiskunnan muiden toimijoiden vaatimukset. Miten yhteiskuntavastuun vaatimukset ohjaavat yritysten liiketoiminnan kehittämistä, ja parantaako yhteiskuntavastuullinen toiminta yritysten kilpailukykyä, ja miten tämä tapahtuu. Haastattelututkimukseen valittiin edelläkävijä yrityksiä, kuten Tapiola-yhtiöt, Muumimaailma Oy, Wärtsilä Oyj ja Fortum Oyj. Kyselyyn osallistui 191 henkilöä. Kuten aikaisemmin on tullut esille, niin myös tässäkin tutkimuksessa yhteiskuntavastuun merkitystä pidetään tärkeänä. Ongelmana on, että muutoksen nopeutta ja vaikutusta on vaikea arvioida ja sen vuoksi yhteiskuntavastuukysymysten huomioiminen ei ole vielä kannattavaa ja tavoiteltua koko yrityskentässä. On myös normaalia, että yhteiskuntavastuun merkitys vaihtelee eri aloilla. Indikaattoreina kehitykselle voidaan pitää ympäristövastuun, kestävän kehityksen ja laadunhallinnan käsitteiden integroitumista yritys-elämään. Osasyynä voi olla myös lainsäädäntö, yleiset sidosryhmäodotukset ja yritysasiakkaiden odotukset. Myös sisäiset tekijät kuten, yrityksen arvot, yrityskuvan kehittäminen ja muuttuvan toimintaympäristön haasteet vaikuttavat muutokseen globalisaation myötä. (Loikkanen, 2007, 68–69.)

6 KESTÄVÄ KEHITYS OSAKSI LIKETOIMINTAA

Stora Enson Eija Pitkäsen mukaan yrityksen yhteiskuntavastuusta syntyy kaupallinen mahdollisuus eri tasojen kautta. Alimmalla tasolla yritys noudattaa lainsäädäntöä, jonka jälkeen tulee reaktiivinen aste, jossa yritys mahdollisesti ylittää lainsäädännön vaatimuksia tietyillä alueilla. Tämän jälkeen yritys saattaa pohtia kaupallista mahdollisuutta, jolloin yhteiskuntavastuusta tulee luonnollinen osa liiketoimintaa ja halu edustaa parasta osaamista kasvaa. Lopputuloksena on uusi tuotteen laatukriteeri ja mahdollisuus olla halutuin tavarantoimittaja tai palveluntarjoaja asiakkaille. On siis mahdollista, että juuri yritys vastuusta tulee kriittinen tekijä silloin, kun kaikki muut tekijät ovat kilpailijoiden kesken tasoissa. (Juholin 2005, 86.)

Porterin kilpailuhypoteesin mukaan, ympäristökysymykset saattavat olla ratkaisevan tärkeitä yrityksen kilpailukyvyille tulevaisuudessa. Hypoteesin mukaan kestävä kehityksen muilla ulottuvuuksilla kuten, taloudellisella kilpailukyvyllä, sidosryhmäsuhteilla, ennakoivalla yritysstrategialla sekä toimintaympäristöanalyysillä on vaikutusta kilpailuedun saavuttamiseen. Se, miten yritys vastaa ympäristöä koskeviin haasteisiin, saattaa olla jopa tärkein indikaattori kilpailukyvyn kannalta. (Porter, van der Linde, 1995) JTO:n tutkimuksen mukaan on tärkeää tunnistaa ydinongelmat ja ymmärtää ne, jotta yritys voi asemoida itsensä edelläkävijäksi ja samalla parantaa asemaansa markkinoilla. Kyselytutkimuksesta selviää, että kaksi kolmesta vastanneista yrityksestä mainitsee yhteiskuntavastuun parantaneen yrityksen kilpailukykyä. Yhteiskuntavastuun ja taloudellisen tuloksen välistä syy-seuraussuhdetta on vielä vaikea osoittaa, koska liiketoiminta sisältää monia ulottuvuuksia. Tutkimus kuitenkin tukee sitä, että kestävällä kehityksellä on merkitystä, oli sitten kyseessä sosiaalinen, taloudellinen tai ympäristöllinen näkökulma. (Loikkanen, 2007, 71.)

Tutkimuksen mukaan kilpailukyvyn kannalta vastuullisuuteen perustuvaa erottautumista markkinoilla ja kumppanuuteen perustuvaa liiketoimintamallia pidetään tärkeinä. Kilpailukyvyn keskeisimpiä elementtejä ovat toiminnan tehokkuus ja kannattavuus, asiakkaiden tyytyväisyys, henkilöstön korkea motivaatio ja osaamisen taso, palveluiden ja tuotteiden kiinnostavuus ja vahvuus markkinoilla. Lisäarvoa yritykselle syntyy aktiivisen sidosryhmädialogin avulla. Hyödyt vastuullisesta liiketoiminnasta palautuvat yritykselle vasta pitkällä aikajänteellä, jonka vuoksi yritykseltä vaaditaan kykyä hahmottaa asemaansa tulevaisuudessa ja pitkäjänteisyyttä. Tuloksellisuutta ei

välttämättä voida arvioida rahallisesti, jolloin arviointi tapahtuu laadullisin indikaattorein kuten arvioimalla prosessin laatua tai arvojen toteutumista. Siksi on tärkeää, että yritys pystyy katsomaan muutakin kuin taloudellisia tunnuslukuja. (Loikkanen, 2007, 76.)

Kilpailuetua vastuullisen liiketoiminnan avulla voidaan saavuttaa pitkällä aikavälillä, jolloin yritystoiminnan päämääränä on varmistaa toiminnan jatkuvuus ja tuottavuus. Vastuullisuudesta ja tuottavuudesta voidaan muodostaa menestyksen kehä: ellei ole toista, ei ole myöskään toista. Keskustelua käydään siitä, kumpi oli ensin. Huolehdi taanko vastuullisuudesta vasta sitten kun siihen on varaa vai onko vastuullisuus edellytys sille, että yritys voi toimia ja menestyä? Tähän kysymykseen kiteytyy yritysvaluuttakeskustelun retoriikka, jonka avulla arvioidaan yritysten periaatteita ja retoriikkaa. (Juholin 2005, 83.)

Sokotel Oy perustelee kilpailuedun saavuttamista vastuullisella toiminnalla sillä, että sen avulla liiketoimintaa voidaan pitää oikeutettuna. Yhtiön mukaan vastuullisuudella voidaan saavuttaa myös kustannussäästöjä, asiakasuskollisuutta, markkinaosuutta ja imagon kehittymistä. Keinoja kilpailuedulle ovat tuotesuunnittelu, markkinointi, riskienhallinta, tuotannon tehokkuus, ympäristöjärjestelmät, tuote ja palveluinnovaatiot sekä eettiset ohjeet. (Järvenpää, 2010.)

6.1 Laatukokemus ja lisäarvon tuottaminen

Asiakkaat ovat hotellin yksi tärkeimmistä sidosryhmistä ja siksi mahdollisten palveluvirheiden ja -konfliktien ratkaisut ovat osa palveluprosessia. Huonosti hoidetut reklamaatiot ja laatuvirheet saattavat luoda ongelmaryhmiä. Tämän vuoksi Radisson Blu-hotelleissa on olemassa tarvittavat palveluprosessit ongelmien ratkaisemiseksi. Kaiken pohjana toimii Yes I Can! -asenne, jonka avulla asiakkaalle voidaan luvata sataprosenttinen tyytyväisyystakuu. Tyytyväistakuuta tukee myös Making It Right -palvelukonsepti, jonka avulla asiakkaalle voidaan hyvittää mahdolliset laatuvirheet heti niiden ilmetessä. Jokaisella Yes I Can! -koulutuksen suorittaneella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus hoitaa reklamaatio paikan päällä ilman virallista reklamaation tekoa, jos asiakas ja tilanne niin vaatii. Ongelma tulee ratkaista niin, että asiakas on tyytyväinen, jotta riski siitä, että asiakas menetetään, on mahdollisimman pieni. Suhde asiakkaaseen kärsii myös, jos valituksen käsittely tapahtuu liian hitaasti tai huomaamattomasti. Asiakassuhteen kannalta on myös tärkeää, että seuraavalla kerral-

la palvelu toimitetaan mahdollisimman huolellisesti ja täsmällisesti. Tutkimusten mukaan asiakkaat antavat usein palveluntarjoajalle uuden mahdollisuuden, jos reklamaatio on hoidettu oikein. Hyvin hallitulla palvelun normalisoinnilla edistetään luottamuksellisen suhteen syntymistä yrityksen ja asiakkaan välille, joka saattaa myös lisätä asiakkaan sitoutumista yritykseen. (Grönroos 2001, 162.)

Palvelutuotteen menestys perustuu asiakkaalle tuotettavasta lisäarvosta. Usein nämä lisäarvot ymmärretään väärin ja niitä käytetään muotimielessä kuvaamaan uusia innovaatioita. Lisäarvo ei ole aina jotain ylimääräistä tai asiakkaille uudelleen luotua. Uusia palveluita ei ole kannattavaa lisätä suhteeseen, jossa on jo valmiiksi arvonpilaajia. Arvonpilaajilla tarkoitetaan asiakassuhteen lisäpalveluita, joita ei hoideta asiakkaille tarjottavina palveluina. Näitä voivat olla monimutkaiset järjestelmät, epäystävälliset tai osaamattomat työntekijät, myöhäinen huoneen saanti, virheelliset laskut, huonosti hoidetut reklamaatiot, ylläpitopalveluissa viivyttely, pitkät jonotusajat yms. Huonosti hoidettuina näistä syntyy negatiivista lisäarvoa. Paljon tehokkaampi tapa lisätä arvoa on parantaa jo tehtyä. Vasta kun mahdolliset arvonpilaajat on poistettu, asiakkaan kokema arvo kohenee. Tämän jälkeen on mahdollista lisätä uusia arvoja tuottavia tuotteita tai palveluita. (Grönroos 2001, 200.)

Oletetaan, että asiakas kokee saavansa lisäarvoa siitä, että hänen asumisensa kuormittaa mahdollisimman vähän ympäristöä ja hotellissa hän voi valita lisäpalveluita, jotka ovat vastuullisia. Henkilökunta ei voi automaattisesti tietää, kenelle vastuullisuus ja vihreys on tärkeä lisäarvo. Tämän takia laatuksiteerit kestävän kehityksen kannalta on pidettävä jatkuvasti korkealla ja asiakkaan saavutettavissa.

6.2 Tuotteistaminen

Innovaatiot auttavat yritystä pysymään kilpailussa mukana ja saavuttamaan uusia markkina-alueita. Innovaatioilla tarkoitetaan kaupallisesti menestyneitä tuotteita, jotka tarjoavat markkinoille jotain uutta. Yleensä innovaatiot syntyvät uuden teknologian ja liiketoimintamuodon avulla, tai yhdistelemällä tunnettuja ominaisuuksia uudella tavalla. (Simula, 2009, 17.) Ennen kuin uutta innovaatiota voidaan tehokkaasti kaupallistaa, on se tuotteistettava. Tuotteistamisella tarkoitetaan sitä, että yritys pystyy pake-toimaan tarjoomansa sellaiseen muotoon, että asiakkaan on helppo käsittää se ja tehdä ostopäätös. Yrityksen sisällä on määriteltävä prosessien luonne, jotta tuote voidaan luoda ja konkretisoida asiakkaalle. Tuotteistamisella pyritään myös konkretisoimaan

asiakasarvoa, joka vastaavasti vähentää yrityksen kustannuksia ja tehostaa sisäistä toimintaa. Prosessin lopussa tuote on määritelty, kehitetty, tuotettu sekä toimitettu asiakkaalle siten, että syntyvä arvo on mahdollisimman suuri. Tuotteistus vaatii lopuksi määritelmän tarjoaman sisällölle ja hinnan, jotka asiakas pystyy ymmärtämään ennen ostopäätöstä. Valmis tuote on kokonaisuudessaan kunnossa vasta, kun tuotteella on nimi, sille voidaan määritellä hinta, sen tarjoama arvo osataan viestiä asiakkaalle, ja yrityksen sisällä tiedetään kaikki tuotteen toimittamiseksi tarvittavat toimenpiteet. (Simula, 2009, 21.)

Halu tuotteistaa palvelu syntyy usein, kun yritykselle syntyy tarve konkretisoida abstraktia ja usein hankalasti miellettyä palvelua. Tuotteistuksesta saatavat hyödyt yrityksen liiketoiminnassa ovat monipuolisia, eivätkä koske pelkästään tuotteen myymistä. Tuotteistamisen avulla voidaan pienentää kustannuksia ja tehostaa yrityksen sisäistä toimintaa systematisoinnin myötä. Hinnoittelumahdollisuudet monipuolistuvat ja markkinoinnille ja myynnille syntyy uusia mahdollisuuksia. Tuotteistamisen avulla voidaan myös parantaa yrityskuvaa ja kilpailuasemaa sekä helpottaa myyntityötä. Hyvin tuotteistettu tuote parantaa asiakastyytyväisyyttä, sillä asiakkaiden on helpompi ymmärtää tarjoamaa etukäteen ja varmistua ostopäätöksestään. (Simula, 2009, 29.) Tämän vuoksi esimerkiksi tuotteistettu kokouspaketti auttaa asiakasta saamaan konkreettisen kuvan kestävästä kehityksestä, eikä se ole vain mielikuvaa.

6.3 Kestävän kehityksen hinnoittelu

Hinta muodostuu itse hinnasta, hintaporrastuksesta sekä alennuksista ja maksuehdoista. Lopulliset päätökset hinnan suhteen tehdään vasta tuotteen tai palvelun tuotteistamisen jälkeen, koska myös tuotteen elinikä, laatu ja imago vaikuttavat hinnoitteluun. Hinnan tehtävänä on olla muutakin kuin kustannuksien kattamista ja asiakkaalle näkyvää ostohintaa. Ennen kaikkea hinnalla osoitetaan asiakkaalle tuotteen arvo. Laatu-mielikuva asiakkaalle syntyy, kun se näkyy myös hinnassa. Korkea hinta luo laadukasta mielikuvaa, mutta samalla se nostaa asiakkaan vaatimus- ja odotustasoa tuotteelta. Tällöin hintaa voidaan pitää tuotteen arvon muodostajana. Kilpailun kannalta hinnoittelu on yksi peruselementeistä. Myyntivolyymi saattaa helposti laskea korkean hinnan takia, ja vastaavasti matalalla hinnalla voidaan vaikeuttaa kilpailijoiden tuloa markkinoille. Hinnoittelulla vaikutetaan myös kannattavuuteen sillä ehdoin, että se saavutetaan myyntivolyymien ja katteen yhteisvaikutuksen perusteella. Viimeinen hin-

nan tärkeä funktio on asemoida tuote kohderyhmän kannalta. Valitun asiakassegmentin tulee hyväksyä hinta ja on yleistä, että hintaa vaihdellaan laajalla skaalalla eri kohderyhmien osalta. On syytä muistaa, että kustannukset eivät ole markkinoinnillinen hinnoitteluperuste, koska hinta määräytyy markkinoilla, ei kustannusten pohjalta. Hinta tulisi siis suhteuttaa vallitsevaa kilpailutilannetta silmällä pitäen. (Rope 1998, 93–94.)

Kestävän kehityksen kokouspaketin hinnan muodostukseen vaikuttavat monet asiat. Ensimmäiseksi tulee tutkia, onko muilla hotelleilla vastaavia tuotteita. Kilpailijoilta löytyy tällä hetkellä kokouspalveluita, joissa on elementtejä vastuullisuudesta, mutta täysin räätälöityä ja tuotteistettua kokouspakettia ei ole olemassa. Kokouspaketti voisi kuitenkin olla toteutettavissa myös kilpailijoiden toimesta, jos asiakas sitä osaisi itse vaatia. Voidaan siis ajatella, että Marina Palacen kokouspaketti olisi markkinoilla erityisasemassa Turun seudulla. Täysin homogeenista kilpailua ei helposti pääse syntymään, koska kyseiseen palvelutuotteeseen liittyy monia uniikkeja ominaisuuksia, kuten miljö, fyysiset tilat ja sijainti. Hintaa on mahdollista jalostaa markkinoinnin avulla, jolloin ydintuotteen päälle rakennetaan lisäetuja ja niiden päälle lisätään vielä mielikuvatuotteen ominaisuuksia. Jalostaminen tapahtuu näin joko laadullisesti, todellisesti tai mielikuvaperusteisesti. Hinnoittelun onnistuminen riippuu siitä, kuinka tuotteesta tai palvelusta saadaan asiakkaalle kokemus merkityksellisyydestä ja näkemys siitä, että tuote on kilpailijoitaan houkuttelevampi. (Rope 1998, 95–96.)

Kokouspaketin hinta määräytyy asiakkaan näkökulmasta katsottuna tilavuokrasta, ravintolapalveluista, käytettävästä tekniikasta sekä mahdollisista majoituspalveluista. Kestävän kehityksen näkyminen asiakkaalle laskussa voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Hinta voidaan suoraan lisätä palveluihin ja tuotteisiin tai voidaan erikseen määritellä hinta, joka lisätään yhteislaskulle. Hintaan vaikuttaa myös tavallisten kokouspakettien hinta, jolloin asiakas voi vertailla tuotteita. Vaikka kestävän kehityksen kokouspaketti voidaan nähdä differoituna tuotteena, on hinnan oltava linjassa muiden palvelutuotteiden kanssa. Koska huonehintaa on helppoiten muokattavissa ja monilta yrityksiltä löytyy valmiiksi yrityskohtaisia sopimushintoja, voidaan muista palveluista pyytää helpommin lisähintaa. Ropen (1998, 98) mukaan hinnoittelun onnistumiseksi voidaan myös asettaa asiakassuhdetavoite, jossa kanta-asiakkaille kohdistetaan erityishintaa asiakkaan tyytyväisyyden tavoittelemiseksi sekä asiakassuhteen varmistamiseksi.

Haastavan hinnoittelusta tekee se, että kyseessä ei ole uusi palvelutuote ja asiakkaalle kestävä kehitys ei näy täysin konkreettisena tuotteena. Lisäksi voidaan ajatella, että kestävä kehitys pitäisi olla itsestäänselvyys eikä rahastamiskeino. Toisaalta nykypäivänä lisäkustannukset ympäristöasioissa ovat arkipäivää ja monelle tuotteelle kilpailuetu. Vielä toistaiseksi esimerkiksi markettien luomutuotteet voidaan hinnoitella hintaviksi. Osittain tämä johtuu siitä, että hintakilpailu käydään tavallisia tuotteita vastaan. Tilanne saattaa muuttua kun kuluttajat muuttavat ostokäyttäytymistään, jolloin vähittäiskaupat joutuvat vaihtamaan tuotevalikoimaansa ja tuottajat siirtyvät yhä enemmän tuottamaan luomutuotteita.

6.4 Kestävän kehityksen seuraava taso

Vihreiden tuotteiden ja palveluiden vaikeus markkinoille pääsyyn johtuu menneisyyden taakasta. Ihmiset yhä yhdistävät vihreyden pahanmakaiseen reilun kaupan kahviin 80-luvulta ja pesupulvereihin, jotka eivät toimineet. Monet vihreät tuotteet ovat vielä tänäkin päivänä markkinarakotuotteita, joiden valmistajana ja markkinoijana toimivat yritykset, jotka uskovat ympäristöasioiden olevan elintärkeitä liiketoiminnalle. Vain jotkut harvat tuotteet, kuten energiatehokkaat kodinkoneet, orgaaninen vauvanruoka tai Body Shopin tuotteet, ovat murtautuneet massamarkkinoille. Kuluttajien käsitys siitä, että vihreät tuotteet nähdään jotenkin surkeana luo valtavan esteen yrityksille, jotka haluavat tuotteensa massamarkkinoille.

Taulukko 1. Vihreän kaupan kehittyminen

Taso	Vapaaehtoinen sektori	Vihreä markkinarako	Muuri	Massamarkkinat
Liiketoimijat	Vapaaehtoiset aktivistit	Vihreä yrittäjät	Muuri	Ammattijohtaja
Asiakkaiden asenteet	Asiakkaat luopuvat mielellään laadusta ja hinnasta ympäristöasioiden vuoksi	Asiakkaat luopuvat osittain laadusta ja hinnasta ympäristöasioiden vuoksi	Muuri	Asiakkaat haluavat laatua ja hintaa ensimmäiseksi ja näkevät ympäristöasiat vain lisäarvona

Taulukko 1. kuvaa erilaisia markkinatasoja, niiden toimijoita sekä toimintoja. Vapaa-ajan sektorilla toimivat vapaaehtoiset aktivistit, joiden tuotteita ostavat asiakkaat mielellään luopuvat laadusta ja hinnasta, jos tuote on ympäristöystävällinen. Vihreän markkinaraon toimijoina voidaan pitää yrittäjiä, jotka uskovat vihreisiin arvoihin. Kyseisten yritysten asiakkaat ovat valmiita osittain luopumaan laadusta ja hinnasta ympäristöystävällisyyden vuoksi. Vihreän markkinaraon ja massamarkkinoiden välissä on kuitenkin muuri, jota ei vielä ole saatu murrettua. Massamarkkinoilla toimijat ovat usein ammattimaisia yritysjohtajia ja suurilta yrityksiltä asiakkaat vaativat laatua ja hintaa ensimmäiseksi, ja vasta sen jälkeen asiakkaat näkevät ympäristöasiat lisäarvona. (Kane, 2010, 69) Kanen (2010,70) mukaan massamarkkinoille päästäkseen on markkinoitava tuotettaan perinteisillä vahvuuksilla, kuten laadulla, hinnalla tai imagolla. Ympäristönäkökulmaa tulee hyödyntää tuotteen lisäarvona, ei uniikkina myyntivalttina. Toisaalta vihreän markkinaraon tuotteiden osalta markkinoinnissa tulee huomioda vihreät suositukset ensimmäisenä.

Voidaan sanoa, että vihreä markkinointi on tällä hetkellä nousemassa trendiksi ja sitä pidetään hyvänä ideana, mutta ongelmana on, että sitä on vaikea määritellä, eikä kukaan tunnu tietävän mitä se oikeasti on. Grantin (2010, 59) mukaan ongelma on se, että on olemassa tyhjä termi ”vihreä markkinointi”. Vihreää markkinointia ei voida myöskään pitää yksiselitteisenä, vaan termille löytyy monia tapoja ja malleja. Teoksessaan Green marketing manifesto, Grant tuo esille kolme vihreän markkinoinnin ta-

voitetta, jotka ovat vihreä, vihreämpi ja vihrein. Ensimmäisessä tasossa yritys asettaa uusia standardeja vastuullisille tuotteille, menettelytavoille ja prosesseille. Toisessa tasossa kyseinen vastuu jaetaan asiakkaiden kanssa, jolloin syntyy win-win tilanne. Viimeisessä vaiheessa yritys pyrkii tukemaan uusia innovaatioita, tapoja, palveluita ja liiketoimintamalleja. Tämän jaon avulla voidaan viitata markkinoinnin päämääriin. Tavoitteena voivat olla kaupallisen tuloksen saavuttaminen, vihreän tuloksen saavuttaminen tai jopa kulttuurin muuttaminen. Ongelmana on kuitenkin päättää, mitä tulee mitata, jotta onnistuminen voidaan todeta. Vihreät vaihtoehtotuotteet, kuten sähköllä toimivat urheiluautot luovat uusia standardeja moottoriteollisuudelle, mutta samalla ne helpottavat markkinointia, joka käyttää hyväkseen tuotteen yksittäisiä etuja. Tämä saattaa olla vihrein vaihtoehto, vaikka markkinoinnin tehokkuutta lasketaankin myytyjen autojen määrässä, eikä ajotottumusten muutoksilla. Viisain tapa on luoda sellainen tuote, joka ei erotu muista vastaavista tuotteista liikaa, jolloin markkinointikin on vattomampaa. Esimerkiksi Fiskerin Tesla-sähköauto, joka näyttää steroideja syöneeltä Lamborghiniilta ja jonka suorituskyky on parhaimpien urheiluautojen luokkaa. Tuotetta on helpompaa markkinoida messujen, pr:n ja mainosten avulla. Grantin mukaan on myös olemassa kolme tasoa, joissa markkinointi voi tapahtua. Markkinointi voi olla joko henkilökohtaista, sosiaalista tai julkista. Henkilökohtainen markkinointi tapahtuu itse tuotteen ja sen etujen avulla tai yksittäiselle kuluttajalle henkilökohtaisesti markkinoiden. Kun taas sosiaalinen markkinointi keskittyy brändiajatteluun, laumavaistollisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Julkinen markkinointi korostaa yrityksen roolia uskottavana lähteenä, kulttuurisena johtajana tai yhteistyökumppanina. Näiden kahden tason avulla voidaan luoda kuva, joka auttaa yritystä näkemään mahdollisuudet ja monipuolisuuden vihreässä markkinoinnissa.

6.4.1 Vihreät yritysmallit

Kuvan 3. A-ryhmään kuuluvat yritykset soveltavat klassista markkinointia vihreisiin tuotteisiin ja brändeihin. Markkinoinnin tehtävänä on lisätä tietoisuutta ja saada näkyville tuotteen tai palvelun ylivoimaisuus muihin verrattuna. Ongelmana tämän ryhmän yritysten tuotteilla on se, luoko yritys oikeasti uusia standardeja vai saako se normaalit asiat vain näyttämään vihreimmiltä. Grant käyttää tästä termiä ”greenwashing – viherpesu”. Tämä saattaa lopulta johtaa siihen, että huijaus paljastuu, jolloin yrityksen arvo ja arvostus laskee.

	A. Vihreä	B. Vihreämpi	C. Vihrein
1. Yleinen			
2. Sosiaalinen			
3. Henkilökohtainen			

Kuva 3. John Grant –vihreät yritysmallit (The green marketing manifesto 2010, 61.)

Maailmassa, jossa kuluttajat ovat yhä enemmän kriittisiä markkinointia kohtaan, on hankalaa ja työlästä vakuuttaa kuluttajaa siitä, että yritys todella asettaa uusia standardeja. Päämääränä A-ryhmän yrityksillä on vain liiketaloudellinen tuotto. Päästäkseen tähän tasoon, yrityksen on muutettava toimitusketjuaan sekä hankintojaan. Tämän yrityksen tuotteita tai palveluja ostaessa, kuluttajat voivat tehdä maailmasta vihreämmän paikan, kuin ostaessa muiden yritysten tarjoamia vaihtoehtoja. Helpoin tapa yritykselle saavuttaa vihreä-status, on luoda niin röyhkeä innovaatio tai CSR-ohjelma, että se on itsestään selvää. CSR-ohjelmalla tarkoitetaan corporate social responsibility – ohjelmaa, jonka avulla yritys toimii vastuullisesti yhdessä yhteiskunnan kanssa. CSR:n avulla yritys kehittää toimintaansa vastuullisesti päivittäisissä liiketoimissa ja raportoi sen kehittymisestä. (As you sow.) Esimerkkinä onnistuneesta vihreästä statuksesta voidaan pitää sitä, että Ford joutuu taistelemaan vakuuttaakseen ihmiset vihreämmistä autoistaan kun Toyota taas ei. A-ryhmän yritysten tulee pitää markkinointi todenmukaisena ja kuluttajaa lähellä. (Grant 2010, 61-62.)

Vihreämmät yritykset pyrkivät liiketaloudellisen tuoton lisäksi saamaan myös vihreää tuottoa. Erona kuvan 3. A-ryhmän yrityksiin, B-ryhmän yritykset harjoittavat osaaot-

tavampaa ja yhteistyöllisempää markkinointia. Markkinoinnin tehtävänä on omaksua niin uusia kehityksiä kuin suusanallista viestintää, brändikokemuksia ja tapahtumia, sekä opetusta ja yhteisöllisyyttä. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Arielia, joka pyytää kuluttajia pesemään vaatteensa 30 asteen lämpötilassa. Se on ympäristöystävällistä, se säästää energiaa ja ennen kaikkea se on hyvää brändi-markkinointia, koska luottamus tuotteeseen ja laatuun kasvaa, tehokkaan tuotteen mielikuvan avulla. B-ryhmän yritykset voivat myös mainostaa, koska tehtävänä ei ole välttämättä myydä yrityksen vihreyttä vaan vakuuttaa ja saada kuluttajat mukaan erilaisin hankkeisiin, yhteisöihin tai toimintaan. Ongelma voidaan nähdä kuluttajien käyttäytyminen. Yli 90 % ihmisistä kierrättää, mutta se ei automaattisesti tarkoita sitä, että ihmiset ostaisivat ensijassa vähemmän jätettä tuottavia pakkauksia. Mutta oikeanlaisilla tuotteilla ja toimivalla markkinoinnilla yhteistyö on mahdollista saavuttaa. (Grant 2010, 63–64.)

Visiona on, että kuvan 3. C-ryhmän vihreimmät yritykset tulevat mullistamaan yrityskulttuuria tulevaisuudessa. Vihreimmät yritykset eivät tuota pelkästään liiketaloudellista ja vihreää tuottoa, vaan myös kulttuurista tuottoa. Itse asiassa kulttuurin muuttaminen yritysten avulla on jo alkanut ja seuraavan kymmenen vuoden aikana uudet ideat eko-asumisessa, matkustamisessa, vähittäiskaupassa, työtavoissa ja ehkä jopa hallitusten asettamisissa säännöstelyissä ja verotuksessa tulevat esille. Useat näistä muutoksista ovat mahdollisia teknologian kehittymisen ja ennen kaikkea Web 2.0:n avulla. Web 2.0 käsittää nykyisen sosiaaliseen mediaan perustuvan www-sisällön kuten, erilaiset wikit, blogit, keskustelupalstat, podcastit ja open source -ohjelmat. Haasteena on yhdistää radikaalit uudet tuotteet, palvelut ja päivittäiset tottumukset täysin normaaleihin ja hyväksyttäviin kulttuurillisiin tapoihin. Sama ongelma oli havaittavissa 90-luvun puolivälissä, jolloin Internet ilmestyi kotitalouksiin. Ihmiset pelkäsivät antaa luottokorttitietojaan eikä e-kauppaa pidetty todellisena. Nykyisin e-kauppa on valtava liiketoiminta-ala ja ihmisten ostokulttuuri on täysin muuttunut. Tämän esimerkin myötä tuote-, palvelu-, yrityssuunnittelu- ja elämäntapainnovaattorit kaipaavat markkinoinnin avustusta menestyäkseen ja luodakseen asioista normaaleja. (Grant 2010, 64–65.)

6.4.2 Yhteiskunnallisen käyttäytymisen tasot

Ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat erilaiset roolit ja sosiaaliset käyttäytymismallit. Rooleja voidaan luokitella ja eritellä monin eri tavoin, mutta yksi käytetyimmistä roolijaoista on jakaa roolit status-, asema- ja tilapäisrooleihin. Statusroolit ovat annettuja rooleja, jotka ovat biologisia kuten esimerkiksi ikä ja sukupuoli. Asemaroolit puolestaan ovat hankittuja rooleja, joista voidaan käyttää myös nimitystä institutionaaliset roolit. Niillä tarkoitetaan itse hankittuja rooleja, kuten koulutusta ja ammattia. Viimeisenä ryhmänä ovat tilapäiset roolit. Tilapäiset roolit kestävät vain hetken ja niistä luovutaan tietyn ajan kuluessa, esimerkiksi jos ihminen on potilaana, vieraana tai kutsujen emäntänä. Toinen tunnettu sosiologinen jako on Max Weberin käyttäytymismalli neljälle arvosuuntaukselle tai toimintatyypille. Weber erottaa neljä arvosuuntausta, jotka ovat: traditionaalinen, tunneperäinen, arvorationaalinen ja päämäärärationaalinen. Traditionaalinen toiminta on sellaista, että toiminta tapahtuu aina samalla tavalla, niin kuin on aina totuttu toimimaan. Tunneperäinen toiminta perustuu mielentiloihin ja tunteisiin, jolloin voidaan puhua jopa impulsiivisesta toiminnasta, jolloin harkinta ja vaihtoehtojen punnitseminen eivät ole suuressa roolissa. Arvorationaalinen toiminta on sellaista, jossa toiminta liittyy erityisesti henkilön vakaumukseen, esimerkiksi uskonnolliseen tai poliittiseen vakaumukseen. Tällöin tavoitteena on jonkin arvopäämäärän saavuttaminen. Erona rationaaliseen toimintaan on se, että rationaalista toimintatapoja voidaan tieteellisesti tutkia, kun taas arvorationaalisia päämääriä ei tieteellisesti voida punnita. Weberin neljästä toimintatyypistä kaikkein rationaalisin toiminnanmuoto on päämäärärationaalisuus. Esimerkkinä voidaan pitää oman taloudellisen edun tavoittelua, jolloin edun tavoittelemisessa on kyse päämäärärationaalisesta toiminnasta. (Tampereen yliopisto, Sosiologian peruskurssi.)

Kuvan 3. pystyriivillä Grant (2010, 65) käyttää Weberin sosiologista perusjakoa, jossa ihminen toimii henkilökohtaisella, sosiaalisella ja julkisella tasolla samaan aikaan. Julkisen toiminnan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on nykypäivänä brändin luominen yhtiön tarinan ja kampanjoiden avulla. Tästä voidaan käyttää termiä, post-moderni markkinointi, jonka tehtävänä ei ole massamarkkinoida vaan keskittää markkinointia henkilökohtaisemmin brändin avulla. Brändiajattelu ei ole mikään uusi keksintö ja yrityskulttuurin muuttuessa, siitä on tullut entistä suosittumpaa. Tärkeintä yritykselle on saavuttaa ensisijainen mielikuva kuluttajien mielessä. Esimerkiksi jos Isossa-Britanniassa kysyttäisiin, millä supermarketilla on eniten ostovoimaa ja millä laite-

valmistajalla on huolellisinta tuotesuunnittelua, niin vastaukset olisivat ilman muuta Tesco ja Apple. Brändiajattelu onkin kuluttajien puolesta muuttunut siihen suuntaan, että kuluttajat näkevät yritysten kehiteltyjen brändien läpi ja vaativat oikeita tarinoita brändien takaa. Monet brändit ovat menettäneet mystiikkaansa, koska kuluttajat ovat kehittyneet markkinoinnin lukutaidossa ja kyynisyydessä markkinointia kohtaan. Brändin rakentaminen nähdään positiivisena mahdollisuutena ja uutena sivistyneenä tapana merkitä asioita, joka on kuitenkin syntynyt siitä, että kuluttajat pitävät yritysten toimintaa silmällä ja suhtautuvat epäilevästi yritysten toimintaan. Kuluttajat harvoin kokevat, että yrityksillä on muuta kiinnostusta sydämellään kuin tehdä mahdollisimman paljon rahaa. Tästä syystä brändin rakentaminen asettaa yritykselle odotuksia, jotka ovat erittäin arvokkaita, mutta samalla haavoittuvaisia, ja ne saattavat johtaa ulkoisiin pettymyksiin ja sisäiseen jännittyneisyyteen.

Sosiaalinen toiminta nähdään identiteetin ja yhteisöllisyyden rakentamisena. Tuotteen tai palvelun liittäminen sosiaalisiin tarkoituksiin, kuten kuluttajan identiteetin vahvistaminen on usein sitä, mitä brändäyksen luullaan olevan. Post-moderni aikakausi on kuitenkin johtanut siihen, että ihmiset eivät enää halua tulla leimatuksi niin helposti. Monet vanhat brändit joutuvat kamppailemaan entistä kovemmin ja muuttamaan markkinointistrategioitaan uudenaikaisemmiksi. Jos markkinointi ei ole todenmukaisista, niin nykypäivänä sillä ei ole mahdollisuuksia pärjätä. Grantin mukaan brändi luodaankin ihmisten ansioista, ei mainosten. Avainsana nykypäivän markkinoinnissa sosiaalisten merkitysten ja brändin osalta on aitous. Enää ei riitä, että brändin rakentaminen tapahtuu pelkästään imagon kautta, vaan siihen vaaditaan yhteisöllisyyttä. (Grant 2010, 67.)

Viimeisenä tasona Grant (2010, 68) tuo esille persoonallisuuden ja henkilökohtaisuuden, joka näkyy tuotteissa ja tavoissa. Markkinointia kuvataan usein brändi-imagon markkinoilla, joka on liian näkyvää ja itsestään selvää. Suuri osa kuluttajan käyttäytymisestä on kuitenkin huomaamatonta, ja se perustuu kuluttajan omiin tarpeisiin, makuihin, tapoihin ja kokemuksiin, jolloin kuluttaja ei tee ostopäätöstä sen mukaan, mitä muut siitä voisivat ajatella. Näillä tuotteilla ei ole siis tekemistä statuksen tai itsensä ilmaisemisen kanssa. Ne täyttävät perustarpeet, ovat läheisiä ja ovat mukana jokapäiväisissä rutiineissa tai tavoissa. Näitä tuotteita pidetään normaaleina tuotteina, joita jokainen ostaa, koska niin on totuttu tekemään. Itse asiassa iso osa taloudesta on käytännöllistä, joka perustuu ihmisten perustarpeisiin. Vaikka näillä tuotteilla ei ole kovin

paljoa näkyvyyttä, niillä on suuri seuraus vihreyteen. Perusasiat kuten, lamppujen vaihto, julkisen liikenteen käyttäminen ja energiantoimittajan valinta ovat juuri näitä normaaleja jokapäiväisiä asioita. Avaintekijänä kyseisten asioiden muuttamiseen voidaan pitää totuttuja tapoja ja pysähtyneisyyttä, enemmän kuin sitä, että ylellisyydestä jouduttaisiin luopumaan. Ylellisyystavarat ja näyttävät nuorisobrändit ja it-vempaimet ovat omiaan lisäämään kulttuurillista parrasvaloa ja paisuttelemaan markkinoiden kokoa ja tärkeyttä. Suuri osa kuluttajien menoista kuluu brändäämättömiin tuotteisiin, kuten asumiseen, rakentamiseen, koulutukseen, lasten hoitamiseen, siivoukseen, auton huoltamiseen ja niin edelleen.

Hotellin näkökulmasta katsottuna, sen tarjoamat palvelut ovat usein asiakkaille vain normaaleja palveluita, joita asiakas tarvitsee tyydyttääkseen perustarpeensa, kuten hyvä uni, lämmin suihku ja maittavaa ruoka. Marina Palace on onnistunut brändäämän yöpymisen mukavuutta sänkyjen avulla, jotka ovat suunniteltu varta vasten hotellille. Magic dream -sängyt muotoutuvat henkilön vartalon mukaan ja sänkyjen materiaali on samaa, kuin NASA:n astronauttien avaruuspuvuissa käytetty materiaali, joka edistää pintaverenkiertoa. Tällaisten erilaisten ja ylellisten tuotteiden brändääminen vaikuttaa helpommalta kuin kestävään kehitykseen liittyvien tuotteiden tai palveluiden brändääminen. Mahdollisuus normaalien asioiden brändäämiselle on kuitenkin olemassa, mutta se vaatii ihmisten käyttäytymismallien muutosta. Ihmisten toiminnan muuttaminen arvo- tai pääomarationaaliseksi kestävän kehityksen kannalta voi olla työlästä ja aikaa vievää, eikä yritys yksin siihen pysty. Tämän vuoksi tarvitaan tehokasta sidosryhmäajattelua ja houkuttelevia tuotteita.

6.4.3 Uudet vihreät strategiat

Yhdeksän strategian avulla voidaan asettaa kuviin 4 ja 5 erilaisia otsikoita, joita voidaan liiketoiminnassa hyödyntää. Kuva 4 kuvaa sitä, mitä strategiaa käytetään ja kuva 5 sitä, millä tavoin valittu strategia voidaan saavuttaa. Taulukoiden tehtävänä ei ole antaa oikeita vastauksia, vaan verrata ominaisuuksia ja herättää keskustelua. Lähestyminen eri strategioita kohtaan tapahtuu myös sen mukaan, minkälainen yritys on kyseessä. Otan esille tässä luvussa, muutamia taulukoissa esiin tulevia strategioita, joita hotellin liiketoiminnassa olisi mahdollista hyödyntää.

	A. Vihreä	B. Vihreämpi	C. Vihrein
1. Yleinen	Aseta esimerkki	Kehitä markkinoita	Uusi liiketoiminta-konsepti
2. Sosiaalinen	Uskottava yhteis-työkumppani	Yhteisöbrändi	Troijalainen hevo-nen
3. Henkilökohtainen	Markkinoi etua	Muuta käytäntöä	Haasta kuluttami-nen

Kuva 4. John Grant –vihreät strategiat (The green marketing manifesto 2010, 69.)

	A. Vihreä	B. Vihreämpi	C. Vihrein
1. Yleinen	Rajaaminen vs Osoittaminen	Opeta vs Käännytä	Sosiaalinen tuotanto vs Omaisuus
2. Sosiaalinen	Ympäristömerkinnät vs Syy-seuraus	Yksinoikeus vs Sisältävä	Traditio vs Uusi
3. Henkilökohtainen	Vähemmän vs Enemmän	Vaihda vs Leikkaa	Vaalia vs Jakaa

Kuva 5. John Grant – vihreiden toimintamallien vertailu (The green marketing manifesto 2010, 70.)

A1: A1-kohdassa pohditaan sitä, miten yritys pystyy kommunikoimaan arvoilla, periaatteilla ja toiminnoilla. Miten se haluaa vahvemmin tuoda esille ympäristöasioitaan ja vastuullisuuttaan, ehkä jopa toimia esimerkkinä omalla alallaan. Koska kuluttajat ovat nykyään avoimempia uusille asioille, ovat he samalla kyynisempiä yritysten tarinoita kohtaan. Tämän vuoksi yrityksen tulee esittää selvästi, miksi se haluaa olla ympäristöystävällisempi tai vastuullisempi. Yritys voi olla pelkästään ylpeä saavutuksistaan, se haluaa houkutella parhaat asiakkaat tai lisätä luottamusta sijoittajiin. Uusien standardien esille tuominen voi tapahtua kahdella eri tavalla. Yritys voi kertoa yleisesti uusista operaatioista tai periaatteista joita se noudattaa, kuten aikomisesta hiilidioksidipäästeettömäksi, tai yritys voi kertoa tarkkaan uudesta suunnitellusta sankarituotteesta. (Grant 2010, 70–71.)

A2: Jos yritys ei halua suoraan rakentaa vihreää imagoa, voi vihreyttä lähestyä luotettavien yhteistyökumppaneiden avulla. Yritys voi hankkia erilaisia ympäristömerkintöjä, valtuutuksia ja arvostuksia erilaisilta järjestöiltä, tai tehdä yhteistyötä hyväntekeväisyysjärjestöjen tai hallituksesta riippumattomien järjestöjen kautta. Toinen yhteistyökeino on esimerkiksi harjoittaa vihreää sponsorointia. (Grant 2010, 71.)

A3: Vihreyttä ei välttämättä pidetä etuna henkilökohtaisella tasolla, vaan se on ennemminkin yhteistä hyvää. Monet yritykset ovat keksineet muita markkinoinnillisia etuja, jotka ovat seurausta vihreästä suunnittelusta. Vihreällä suunnittelulla voidaan säästää rahaa tai se voidaan käsittää vain terveellisempänä ruokana. Vihreiden tuotteiden edut voidaan siis jakaa joko taloudelliseen tai ylellisyysluokkaan. (Grant 2010, 71–72.)

B1: Yritykset, joilla on vahvat suositukset ympäristöasioissa, tuloksia laajasta kestävä kehityksen ohjelmasta tai erilainen tuote suhteessa kilpailijoihin, voivat saada etua siitä, että ne yrittävät muuttaa yleisiä suuntaviivoja ja kulutustottumuksia. Muutoksia voidaan saavuttaa, jos yritys pystyy muuttamaan kuluttajia kohti eettisempää kulutusta, joko paremmalla tiedottamisella tai haastamalla status quo – tilaa emotionaalisesti. (Grant 2010, 72.)

B3: Yrityksen jalanjälkeä on mahdollista muuttaa helpommin kuin yritys tekee yhteistyötä asiakkaiden kanssa, ja he yhdessä muuttavat käyttäytymistään vihreämmän mallin mukaan – vähentämällä, uudelleenkäyttämällä ja kierrättämällä. Kulutustottumuksia voidaan muuttaa joko vaihtamalla tai leikkaamalla. Vaihtamalla ei välttämättä aiheuteta kovin suurta muutosta tyypilliseen kulutustottumukseen, vaan sitä voidaan pitää parempana vaihtoehtona ja lähestymiskeinona tottumusten leikkaamiseen, jolloin teot vasta todella muuttuvat. (Grant 2010, 73.)

C2: Troijalaisella hevosella tarkoitetaan tässä kontekstissa kaikkia niitä radikaaleja vihreitä innovaatioita, jotka voidaan hyväksyä kulttuuriin liittyväksi. Esimerkiksi it-markkinoilla samanlaista lähestymistapaa tapahtuu jatkuvasti. Tarkoituksena on voittaa ihmisten viherpelko näiden välittömästi tapahtuvien konseptien avulla. Ideat voidaan toteuttaa siten, että vanhoja ja tuttuja tapoja muutetaan tai sitten tilalle tuodaan uusia ideoita, joista muodostuu uusia trendejä. (Grant 2010, 74.)

Taulukoita tutkiessa voidaan todeta, että vihreillä arvoilla markkinoiminen ei olekaan niin vaikeaa ja ihmeellistä, kuin alussa olisi voinut kuvitella. Itse asiassa vihreä markkinointi on yhtä haastavaa ja samalla helppoa kuin tavallisten tuotteiden ja palvelujen markkinoiminen. Lisäksi on mielenkiintoista huomata, että vaihtoehtoja vihreälle markkinoinnille on monia. Jo pelkästään taulukosta 3 ja 4 voidaan löytää 19 eri tapaa, joita yritys voi tavoitella. Hotellin näkökulmasta katsottuna moneen alueeseen on jo otettu kantaa ja toimintoja on muokattu kestävä kehityksen mukaan. Radisson Blu

Marina Palace toimii esimerkkinä monessa ympäristöön liittyvässä asiassa, kuten joutsenmerkkiin liittyvillä toimenpiteillä, joihin sertifikaatti velvoittaa.

7 LOPPUPÄÄTELMÄT JA KEHITYSIDEAT

Tutkimuksen olennainen kysymys oli miten kestävää kehitystä voidaan hyödyntää liiketaloudellisesti kannattavalla tavalla. Lähdin liikkeelle siitä ajatuksesta, että erilaiset markkinoinnin keinot auttavat löytämään oikeat ratkaisut. Tutkiessani aihetta esiin tuli jatkuvasti erilaisia näkökulmia ja kestävä kehityksen tasoja, joita olisi ollut mielenkiintoista lähteä tutkimaan syvemmältä. Tämän vuoksi myös opinnäytetyöni rakenne ja päämäärä muuttui tutkimuksen aikana. Ennen työni aloittamista, minulla oli hyvin erilainen visio siitä, minkälainen työstä tulisi. Olin alussa hyvin kyyninen sitä ajatusta kohtaan, että kestävä kehitys voisi olla kilpailukeino ja yksi tärkeimmistä yrityksen standardeista.

7.1 Tavoitteen saavuttaminen

Haastetta opinnäytetyöhöni toi se, että tavoitteena oli pitää työ käytännönläheisenä ja huomioon oli otettava kestävä kehitys hotellin ja palveluyrityksen näkökulmasta. Huomasin työn edetessä, että Rezidorin ja Sokotelin kestävä kehityksen ohjelma oli erittäin laaja ja lähes jokaiselle osa-alueelle oli suunniteltu jotain kestävä kehityksen kannalta. En kuitenkaan ollut vakuuttunut siitä, että kestävä kehitys olisi käytetty tarpeeksi tehokkaasti kilpailuetuna. Tästä heräsi kysymys, onko kestävä kehitys sellä niin suurta merkitystä kuin on annettu ymmärtää.

Lähdeaineistoa tutkiessa selvisi, että ulkomailla kestävästä kehityksestä ollaan enemmän innostuneita ja asiat tuodaan esille tunteikkaammin. Myös valtavien monikansallisten yhtiöiden arvostus vastuullisen toiminnan takia ulkomailla oli selvempää ja ehkä hieman yllätyksellistä. Esimerkkinä voidaan pitää McDonald'sin ja Ikean kaltaisten yhtiöiden arvostusta vastuullisessa liiketoiminnassa. Arvostus näkyi erityisesti ulkomaisissa aiheeseen liittyvissä lähdeoteoksissa, joita oli saatavilla kotimaisia enemmän. Kotimaisesta aineistosta puuttui radikaalisuutta asiaa kohtaan, minkä takia myös uudet näkökulmat ja innovaatiot jäivät vähemmälle huomiolle. Johtuuko tämä uskon puutteesta vai siitä, että kestävä kehitys ei ole niin suurta merkitystä myynnin kannalta? Vai siksi, että kestävä kehitys on itsestään selvää suomalaisessa yritystoimin-

nassa ja vastuullisten asioiden nähdään olevan hyvässä mallissa? Varovaisuuteen saat-
taa myös vaikuttaa se, että Suomessa volyymit ovat pienempiä kuin muualla ja suu-
remmilta konflikteilta on välttytty.

Vaikka itse olin alussa erittäin epäilevä tutkimuksen aihetta kohtaan, ilmeni tutkimuk-
sen aikana monia sellaisia asioita, joita pystyn jatkossa arvioimaan omassa kulutus-
käyttäytymisessäni ja -valinnoissani. Vaikea uskoa kuitenkaan, että kestävästä kehi-
tyksestä ja vihreydestä tulisi samanlainen ilmiö, kuin it-teknologian muutoksesta vii-
me vuosikymmenten aikana. Tulevaisuutta ajatellen oli lohduttavaa huomata, että kes-
tävällä kehityksellä erikoistuneet yritykset pärjäävät vähemmän eettisten suuryritysten
joukossa ja tekevät voittoa. Jää nähtäväksi, voiko tästä toiminnasta syntyä liiketoimin-
taa myös enemmän massamarkkinoille, eikä vain marginaalikuluttajille. Vaikka muu-
tokset ovat nykypäivänä nopeampia ja trendit saattavat vaihdella, voidaan kestävä
kehitystä pitää tulevaisuuden kilpailukeinona. Saattaa viedä aikaa, että ihmisten asen-
teet ja kulutustottumukset muuttuvat. Tästä syntyy kysymys, pitäisikö asiakkaiden
vaatia yrityksiä muuttumaan vai voisivatko yritykset muuttaa asiakkaita? Huolimatta
siitä, ketä pidetään johtajana ja määrääjänä, kestävä kehitys voidaan ottaa huomioon
eri osa-alueilla. Vihreä markkinointi houkuttelee asiakkaita ja yritysten vastuulliset
päätökset lisäävät asiakkaiden luottamusta, unohtamatta yrityksen työntekijöitä ja si-
dosryhmiä. Monet kestäväan kehitykseen liittyvät asiat saattavat tuntua itsestäänsel-
vyyksiltä, mutta siinä vaiheessa kun kyseisiä asioita ei otettaisi huomioon, voisi kont-
rasti edelliseen olla melko suuri.

Markkinoinnin kannalta tavoitteet eivät täysin toteutuneet. Olisin kaivannut tutkimuk-
seen enemmän konkreettisia markkinointikeinoja, joilla kilpailuetua olisi mahdollista
saavuttaa. Lisäksi ehdottamani kokouspalvelupaketti oli vain ehdotus, jonka toteutta-
miseksi tarvittaisiin enemmän sisältöä. Tutkimuksen haasteena oli myös se, että kestä-
vää kehitystä tuli soveltaa palveluyritykseen, jolla oli jo valmiiksi kestävä kehityksen
toimintoja. Tämän vuoksi tutkimuksen rajaaminen ja tutkimusongelman asettaminen
oli vaativaa.

Onnistuin tavoitteessa yhdistää kestävä kehitys palveluyrityksen markkinointiin ja
liiketoimintaan, jonka vuoksi toivon, että vastuullisuus ja vihreys voidaan nähdä jat-
kossa merkittävänä kilpailuetuna. Tutkimuksessa tuli esille laajasti eri osa-alueita, joi-
ta voidaan markkinoinnin avulla kehittää, kuten sidosryhmäajattelua, yritysyhteistyötä

ja vihreää kilpailua. Lisäksi toin esille monipuolisen kuvan vastuullisesta liiketoiminnasta ja sen mahdollisuuksista 2010-luvulla. Onnistumisena pidän myös sitä, että aiheesta tuli esille myös kriittistä ajattelua kestävästä kehityksestä ja nykyisiä markkinointitapoja kohtaan.

7.2 Ehdotukset toiminnan kehittämiseksi

Omat kokemukset kestävästä kehityksestä Hotelli Marina Palacessa olivat vaihtelevia. Rezidorin suhtautuminen kestäväan kehitykseen oman responsible business -ohjelmansa kautta oli vakuuttavaa. Sisäinen materiaali kestävästä kehityksestä oli runsasta ja laajaa. Responsible business tuli esille monissa sisäisissä tiedotteissa, palavereissa ja toiminnoissa. Asiakkaiden näkökulmasta tilanne oli kuitenkin ristiriitainen. Harva asiakas moitti ruokaa, energiansäästöratkaisuja tai muita kestäväan kehityksen kannalta oleellisia asioita. Muutama asiakas jopa toi esille palautteessaan, että oli valinnut hotellin juuri vastuullisuuden takia. Tärkeimmät kilpailukeinot mielestäni kuitenkin ovat yhä hinta, sijainti ja lisäpalvelut.

Hotellin tämänhetkiset toiminnot ovat sillä tasolla, että lisäarvon tuottamiseksi olisi ideoitava uusia palveluita tai vastaavasti vahvistettava markkinoinnin avulla asemaa vihreänä hotellina. Tämän vuoksi keskittyminen b-2-b -kauppaan, voisi olla alussa tuloksellisempaa ja siitä saatavat konkreettiset hyödyt selvempiä. Markkinoinnin kannalta hotellilla tulisi olla yhtenäinen palvelutuote, jossa yhdistyisi kestäväan kehityksen parhaat puolet, kuten räätälöity kokouspaketti. Kokouspaketin avulla olisi mahdollista konkretisoida tuote ja asettaa sille hinta ja saatavuus sekä markkinoida sitä oikealle segmentille. Erilaisella tuotteella olisi myös mahdollista erottua joukosta ja luoda kilpailuetua muihin kokoushotelleihin. Toisaalta on viisasta segmenttoimattomien asiakkaiden kannalta, että vastuulliset asiat ovat näkyvästi esillä ja mukana toiminnassa, mutta vain sivuroolissa. Tämän hetkinen hotellitoiminta on kuitenkin vielä osaltaan vanhanaikaista, vaikka vastuulliset ja vihreät arvot ovatkin osa hotellitoimintaa ja ovat vasta kantautumassa Suomeen. Halutaanko tälle nähdä jossain vaiheessa vaihtoehtoja, jolloin useampi ominaisuus ja toiminto on sataprosenttisesti suunniteltu kestäväan kehityksen kannalta? Täytyy myös muistaa, että majoitustoiminta ei ole saastuttavinta ja kuormittavinta liiketoimintaa, jolloin sen radikaalia muutosta kannattaa tarkoin miettiä.

Mahdollisuuksia kehittää omaa toimintaansa on satoja, mutta lähtökohtana voidaan myös pitää sitä, että muutoksista tulisi olla hyötyä myös yrityksen liikevaihdolle. Tutkimusta tehdessäni huomasin, että pinnan alla saattaa piileksiä jotain potentiaalista ja vuosikymmenen lopussa käyty ilmastonmuutoskeskustelu oli vain avaus jollekin suuremmalle. Mielenkiintoista olisi vielä pohtia, mikä voisi olla uusi trendi sen jälkeen, kun kaikki yritykset olisivat vihreitä ja vastuullisia. Piileviä trendejä seurattaessa on kuitenkin omat riskinsä. Trendi saattaa mennä ohi tai aallonharja on jo ohitettu, tai sitten yritys virheellisellä toiminnallaan onnistuu tuhoamaan maineensa. Mutta yrityksen ollessa ensimmäisenä uusilla markkinoilla, voivat saavutettavat hyödyt olla merkittäviä. Esty ja Winstow (2006, 127–129) toteavatkin, että jokainen asiakas ei halua ympäristöystävällisiä tuotteita, mutta jotkut haluavat. Joka päivä yhä useampi kuluttaja sisällyttää ostoksiinsa ympäristöön vaikuttavia ja rinnastettavia asioita. Tuotetta ei saa kuitenkaan myydä pelkästään vihreisiin ja vastuulliseen ominaisuuksiin vedoten. Ainoastaan jos tuote on uusi ja oikeasti puhtaampi ja vihreämpi, markkinointi ympäristöllisillä ominaisuuksilla on järkevää. Asiakkaat tarvitsevat muitakin ominaisuuksia ostaakseen tuotteita ja palveluita. Hinta, laatu ja palvelu ovat edelleen tärkeimpiä tekijöitä kuluttajan ostopäätökselle. Ympäristöasioiden mainitseminen ohessa usein vaikuttaa positiivisesti ostopäätökseen, minkä vuoksi kestävä kehitys voidaan pitää merkittävänä.

Tutkimuksen jatkamiseksi ja kehittämiseksi ehdottaisin laajempaa kyselytutkimusta asiakkaiden keskuudessa, erityisesti yritysasiakkaiden osalta. Toinen tärkeä asia, joka jäi tutkimuksessa taka-alalle, on sisäinen markkinointi. Oman kokemuksen pohjalta vastaanottotehtävien informaatiotulva on niin runsasta, että sisäisen markkinoinnin tehokkuutta olisi parannettava, jotta henkilöstö tietäisi, mitä kestävä kehitys hotellille merkitsee ja kuinka sillä tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa.

Tärkeimpiä toimenpiteitä pitkällä aikavälillä tulevaisuuden kannalta ovat hankintaketjun tarkkailu, tuotteiden ja palvelujen uudelleenarviointi ja -tarkastaminen sekä osakkaiden ja yhteistyökumppaneiden hallinta. Hotellin kannalta erityisesti uudet palvelut ja yhteistyö eri järjestöjen ja yritysten kanssa ovat mahdollisuuksia kestävä kehityksen kannalta. Muutosten ei välttämättä tarvitse olla suuria, nopeita tai tuottavia. Riittää, että kestävä kehitys on osa liiketoimintastrategiaa ja kehitystä johdetaan ja mitataan, oli kyseessä sitten uuden kokouspaketin luominen, energiansäästöratkaisut, elintarviketoimittajan vaihtaminen, uuden yhteistyökumppanin hankkiminen, henkilöstön

koulutus tai papereiden molemminpuolinen tulostaminen. Kestävän kehityksen tulee siis olla konkreettista ja aitoa, jotta sen avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua.

LÄHTEET

72nd Skål international world congress. Saatavissa: <http://www.skål2011.com/> [viitattu 3.11.2010.]

As you sow. Corporate social responsibility. Saatavissa: <http://www.asyousow.org/csr/> [viitattu 10.11.2010.]

Esty, D. & Winston A. 2006. Green to gold – How to smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage. Yale University Press

Ethisphere Magazine. 2010. 2010 World's most ethical companies methodology. Saatavissa: <http://ethisphere.com/worlds-most-ethical-companies-methodology/> [viitattu 23.8.2010.]

Ethisphere Magazine. 2010. World's most ethical companies. Saatavissa: <http://ethisphere.com/wme2010/> [viitattu 23.8.2010.]

Facta tietopalvelu WSOY. Saatavissa: <http://www.facta.fi.xhalex.ng.kyamk.fi:2048/tietosanakirja/214863> [viitattu 23.2.2010.]

Grant, J. 2007. The Green marketing manifesto. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Grönroos, C. 2001. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy. Hansel. 2010. <http://www.hansel.fi/fi/yhtio> [viitattu 20.10.2010.]

Heinonen, J. 2007. Maine ja yritysvastuu. teoksessa: Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon opisto JTO.

Joutsenmerkitty hotelli. Saatavissa: <http://www.ymparistomerkki.fi/files/116/72hotelli30.pdf> [viitattu 22.10.2010.]

Joutsenmerkki – kestävä valinta. Saatavissa: <http://www.ymparistomerkki.fi/ymparistomerkki> [viitattu 22.10.2010.]

Juholin, E. 2004. Cosmopolis – Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. Keuruu: Otavan Kirpaine Oy

Järvenpää, M-L. 2010. Vastuullinen liiketoiminta Sokotel Oy:ssä. Sokotel Oy.

Kane, K. 2010. The three secrets of green business – unlocking competitive advantage in a low carbon economy. London: Earthscan

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta – sanoista teoiksi. Helsinki: Edita publishing Oy.

Kestävä kehitys; Raportti määritelmää pohtineen työryhmän keskusteluista 18. huhtikuuta 1994. Saatavissa:

<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=85409&lan=fi> [viitattu 23.2.2010.]

Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta – markkinoinnin maailmanauktoiteetti vastaa kysymyksiin. Helsinki: Rastor Oy

Loikkanen T., Hyytinen. K, Koivusalo S. 2007. Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä – nykytila ja kehitysnäkymät. Teoksessa: *Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on?*

Markkinointi & Mainonta 1.10.2010. Saatavissa:

<http://www.marmai.fi/uutiset/article509392.ece> [viitattu 3.11.2010.]

McKinsey Quarterly. 2005. What is the business of business? Saatavissa:

http://www.mckinseyquarterly.com/What_is_the_business_of_business_1638 [viitattu 24.8.2010.]

Myyntipalvelu. Haastattelu. 2010. Turku: Radisson Blu Marina Palace.

Porter, M., van der Linde, C. Green and competitive: Ending the Stalemate. 1995. Harvard business review.

Radisson Blu Hotels & Resorts, Finland, 2008. Employee Handbook. (Intranet)

Ratkaisuja 2011 – lähellä, yhdessä. Saatavissa:

<http://www.ratkaisuja2011.fi/index.php/keke:welcome> [viitattu 3.11. 2010.]

Responsible Business Report. 2009. The Rezidor Hotel Group. (Intranet)

The Rezidor Hotel Group Segmentation FAQ, 2009 (Intranet)

Rope, T. 1998. Business to business –markkinointi. Porvoo: WSOY.

Simula, H., Lehtimäki T., Salo, J., Malinen, P. B2B-tuotteen menestykäs kaupallistaminen. 2009. Helsinki. Teknologiateollisuus ry.

Sokotel Oy:n Sokos Hotellit; HR-tiimi. 2008. Tervetuloa taloon opas. (Intranet)

Tampereen yliopisto, avoin yliopisto. Sosiologian peruskurssi. Sosiaalinen vuorovaikutus. Saatavissa: <http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiologia/luku3.html#roolit> [viitattu 31.10.2010.]

Tripadvisor. 2009. Tripadvisor travelers say it's not easy being green. Saatavissa: <http://ehotelier.com/hospitality-news/item.php?id=P16034> [viitattu 3.11.2010.]

Turku 2011 opas. Saatavissa:

<http://www.turku.fi/public/download.aspx?ID=75291&GUID={60FF02BC-B790-45C7-9311-34F6B7B55E9B}> [viitattu 3.11.2010.]

Turkulainen. 2009. Marina Paras kokoushotelli Saatavissa:

<http://www.turkulainen.fi/Uutiset/Paikallisuutiset/Marina-paras-kokoushotelli> [viitattu 20.10.2010.]

Vauhkonen, P. 2007. Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon opisto JTO.